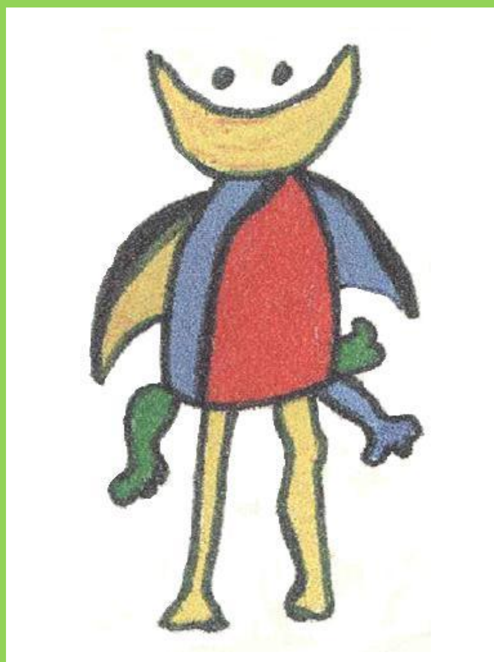
el éxito fue la confianza

una historia real ocurrida en el país vasco en plena crisis del 2008



koldo saratxaga
jabi salcedo

K2K
emocionando

El éxito fue la confianza

Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008

KOLDO SARATXAGA • JABI SALCEDO

Prólogo de Javier Salcedo

Preámbulo de Antón Hernández Zubizarreta



Koldo Saratxaga y Jabi Salcedo

El éxito fue la confianza

Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008

Editado por:
"K2K emocionando"
Bilbao, 2010

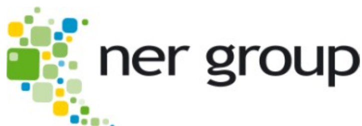
Prólogo:
Javier Salcedo

Preámbulo:
Antón Hernández Zubizarreta

Con la colaboración de:
Pablo Aretxabala y Begoña Saludes

Ilustración de cubierta
del escultor Juan Gorriti

Los ingresos de esta publicación se destinarán a la actividad del equipo de Compromiso con la Sociedad de





Contenido

Dedicatoria

Para quienes de verdad confían en las personas y creen que son lo más importante de sus organizaciones.

Prólogo

Hace ya unos quince años, asistí a una concurrida conferencia, donde un reconocido gestor desgranaba detalladamente las bonanzas de un sistema basado en la confianza del ser humano. A ello le añadía varios ingredientes, algunos poco o nada conocidos en el mundo empresarial de entonces, tales como el liderazgo responsable, la creatividad, la polivalencia de las personas, e incluso las emociones personales.

No tengo ningún problema en reconocer que en aquel momento mi lucha interior entre la cabeza y el corazón se resolvió a favor de la primera. Tras unas cuantas décadas en el mundo de la empresa, mis mecanismos internos se resistían a abandonar las convicciones y las certezas que anidaban en mi abrumado pensamiento. Ya los clásicos nos advertían del espíritu gregario de los hombres. Nos gusta rodearnos de los semejantes, ya que éstos nos dan seguridad.

Aun a pesar de los esfuerzos realizados por el conferenciante Koldo Saratxaga, debo confesar que su bien elaborado discurso no llegó a convencerme intelectualmente. Así se lo hice saber en la primera oportunidad que tuve.

Pues bien, es muy sabido que la caída del caballo en el Camino a Damasco es por fortuna un fenómeno frecuente entre los seres humanos de todas condiciones. Y si estas breves líneas tienen algún valor es el de ser escritas por un “descreído”, y posteriormente convencido seguidor y admirador de nuevos sistemas de relaciones laborales que en este libro se plantean.

Cuando se observa el mundo desde la atalaya con algunos años de experiencia, es difícil dejar de ver y analizar los vaivenes que han sufrido las relaciones laborales y los sistemas de gestión empresarial. Hubo momentos en que el “ordeno y mando” era la filosofía dominante. En otro se impuso una concepción menos jerarquizada, más democrática si se quiere, pero donde el criterio de una minoría se podía fácilmente

imponer al de la mayoría. Más tarde llegó el tiempo de la “calidad total”, y así hemos llegado hasta estos días, donde importantes incertidumbres parecen acompañarnos en nuestra mirada al horizonte.

Creo que este libro, fruto de los esfuerzos de quienes creen en la necesidad de un Nuevo Estilo de Relaciones (NER), fija su mirada en el hombre, y por encima de los fracasos, nos habla de valores, de responsabilidad, de compartir y de crear con nuestras capacidades.

Un sistema de relaciones laborales que entiende de todo esto y que contempla y analiza con serenidad las incertidumbres del futuro es un sistema destinado a ilusionar y convencer, porque en la mayor parte de las ocasiones la racionalidad vence en nuestra historia.

Javier Salcedo

Presidente del Instituto Europa de los Pueblos. Fundación Vasca

Introducción

Qué maravilla supone saber que el futuro es incierto y, como tal, lleno de oportunidades. Qué apasionante es levantarse y encontrar por delante un nuevo día en el que puedas tener nuevas experiencias, en el que puedas lograr nuevos conocimientos.

Qué alegría tener la oportunidad de asistir cada día a un trabajo que no te define la tarea, que no te indica los procesos, procedimientos y pasos que recorrer hasta el último detalle, que no anula tu creatividad innata con la rutina, con órdenes superiores que creen no necesitan de tu intelecto ni sentimiento y sí y sólo de tu hacer, de tu parte física.

Quienes hemos querido esto como una meta para conseguir caminamos por estas sendas de oportunidades que investigar cada día, en las que siempre son más las satisfacciones que los malos momentos, los logros compartidos entre todos que los alcanzados por unos pocos. A esto es a lo que como K2K emocionando dedicamos nuestras capacidades y nuestras ilusiones: a que más y más organizaciones, más y más personas también transiten por la senda de lo novedoso, de las oportunidades de la experimentación, de poner en activo los valores y las capacidades innatas que todo ser humano tenemos. Unas capacidades que, en su explosión, son las que nos hacen sentirnos realmente creadores a lo largo de nuestra vida, tanto en el trabajo como en nuestra vivencia familiar y social, en un Nuevo Estilo de Relaciones (NER).

En nuestro caminar como K2K al encuentro de quienes quieran cambiar de rumbo, cambiar de estilo sus empresas, a finales del 2007 apareció KIZUN, S.A., una "empresa", en aquel momento, al uso: familiar, entre 80 y 100 personas, con un organigrama clásico y por tanto obsoleto, unas instalaciones necesitadas de inversión, una rentabilidad dudosa, unas relaciones internas tensas, una gran incertidumbre de futuro…, para qué seguir.

Queremos compartir aquí en detalle lo que pasó en KIZUN durante los siguientes doce meses en lo que se refiere al radical cambio organizacional basado en las personas y con la aplicación del Nuevo Estilo de Relaciones, así como la decisión tomada al cabo de este primer año y cuál es la situación un año después, que es cuando estamos terminando de escribirlo. Todo ello con el añadido de la gran crisis que fue demoledora a partir de julio 2008.

Antes indicaba lo grande que es tener la oportunidad de vivir de continuo nuevas experiencias. Me parece adecuado indicar que personalmente he tenido y tengo esa vivencia ilusionante de forma permanente –no se me ocurre poner "tengo esa suerte" ya que me lo he labrado y sembrado con paciencia, pero con una clara convicción y mi cualidad de clara capacidad de riesgo, en otras capacidades estaré necesitado–, y el proyecto KIZUN es un ejemplo claro de una nueva experiencia vivida por K2K. Concretamente, por Jabi Salcedo, como Coordinador General, por Ainara Saratxaga y Unai Mendikote, como colaboradores cercanos, y contando con mi presencia para asesorar y liderar la visión global de futuro, como en todos los casos, del proyecto.

La historia que ahora compartimos os la contamos entre Jabi y Koldo, con el Prólogo del letrado e íntimo amigo y colaborador permanente Antón Hernández Zubizarreta, que fue quien primero recibió a los hermanos Alberto y Carlos como propietarios de KIZUN.

Esta historia es la base de una realidad que, con no muchos cambios en la forma, mantiene todo el fondo vivido. Creemos que merece la pena el esfuerzo de resumirlo en este libro para que quien lo desee pueda conocer tanto el modo de hacer un cambio organizacional profundo como que el plantear una salida absolutamente novedosa, en aquel momento, basada en la confianza entre los muy diversos actores, acaba siendo un verdadero éxito para todos, visto a los dos años del inicio.

Koldo Saratxaga

Preámbulo

Tras una carrera de las que se suelen calificar de brillantes y concluir Abogado-Economista en la Universidad de Deusto, dediqué cinco laboriosos y difíciles, pero que muy difíciles, años a ser pasante del que para siempre sería mi maestro, Javier Cabia, Abogado.

Abrí despacho propio un 1º de enero de 1976, en plena "crisis del Petróleo", a pesar de que nuestros grandes políticos y "responsables de la cosa" se negaron a admitirla, y nunca mejor que entonces para concluir la frase con ese "y punto".

Dediqué mi actividad profesional y fui sobreviviendo gracias a una especialidad que me marcó para siempre, al recobro de impagados, cobro –y consiguiente desahucio– de rentas, interposición de juicios ejecutivos por letras de cambio aceptadas y protestadas, a embargar, negociar acuerdos de pago aplazados –con o sin éxito–, renegociar créditos aceptando hipotecas, prendas, abriendo cuentas de crédito con garantía hipotecaria…

Porque sí, ese mismo enero de 1976, una de las Grandes Entidades de Crédito del País me contrató como Letrado Regional (Vizcaya, Guipúzcoa, Navarra, Zaragoza, etc.), tan alto era su índice de impagados, y porque mi predecesor había sido trasladado a los Servicios Centrales de Madrid.

Aprendí mucho, muchísimo, de la mano de bancarios competentes, rigurosos, estrictos y obedientes de órdenes que no admitían ni réplicas ni peros.

Aprendí del Responsable de los Servicios Jurídicos, años más tarde aupado a la jefatura de los servicios jurídicos de la que coloquialmente llamábamos la "UCI BANCARIA", que, por cierto, dirigía otro gran ex-peso pesado del Banco en cuestión.

Pero aprendí a estar solo, solo ante el peligro, ante la multiplicación exponencial de asuntos: desde los aburridos "bastanteos" que trataba de quitármelos al llegar (a las 8 horas), a los múltiples procedimientos, para evitar letargos excesivos y no menos extraordinarias ineficiencias y tratando de empujar, promover e incentivar trámites históricamente lentos, que tenían su propia cadencia. Visité Juzgados, conocí a las funcionarias (que ya comenzaban a proliferar y a demostrar su eficiencia), Secretarios, Jueces y tantos agentes, a los que transmitía mis necesidades y, en muchos casos, mis carencias.

Destaco de aquella época cuánto aprendí preguntando y aceptando el criterio de Procuradores excelentes y de Jueces y compañeros comprometidos con la justicia y a los que era fácil acceder y grato, muy grato, salir de sus despachos con nuevas ideas, conocimientos y esas destrezas que el mundo judicial exige.

Con los Notarios y Registradores, y el personal que con ellos compartían Despachos excelentes, fui madurando y siendo capaz de soportar los sobresaltos que, ya en la década de los 80, en plena crisis, diariamente sacudían mi ya de por sí agitada vida profesional.

Tanto que el automóvil y el chófer de la Dirección Regional del Banco se pusieron a mi disposición para visitar, conocer, asesorar, informar y compartir situaciones con los Letrados de las Cajas y Bancos afectados por lo que comenzó a ser una plaga: las suspensiones de pagos y, poco a poco, las quiebras, a medida que aquéllas resultaran insuficientes.

Y nos empapamos en el Derecho Concursal vigente (una Ley de suspensión de pagos de 1926 y el Código de Comercio: el "Viejo", de 1829, y el "Nuevo", de 1885) y tuvimos que estudiar el Derecho Comparado, de los países de nuestro entorno próximo y del no tan próximo, y los esfuerzos doctrinales por interpretar estos textos a la vista de la situación que atravesábamos, del derecho de otros países y de los que fueron numerosos intentos de modificar nuestro Derecho Concursal (Anteproyectos y demás textos avalados por nuestros más prestigiosos catedráticos y estudiosos).

Cinco años compartiendo este trabajo, las clases en la Universidad y no sé cómo, el Despacho, me obligaron a dejar la mejor escuela que encontré en mi vida profesional y en lo humano, pues nunca más quise defender al poderoso, al acreedor que disponía de todo tipo de documentos para iniciar un proceso ejecutivo, lograr un embargo, desahuciar una vivienda o hipotecarla o, sencillamente, exigir desde una posición dominante unas condiciones de pago, a sabiendas de que quienes las aceptaban lo hacían soportando el dolor inmenso de no saber de qué vivirían en lo sucesivo, y la zozobra de pensar en los suyos y sus necesidades.

Supe, aprendía Derecho Concursal y Derecho Mercantil, que, con un poco de imaginación, uno y otro podían ponerse a disposición de los menos favorecidos, de quienes luchaban por su puesto de trabajo, un salario y unas condiciones dignas y, sobre todo, que para eso era necesario unir fuerzas, crear equipos y Organizaciones que pusieran o convirtieran a las personas en protagonistas de los mismos para que crearan Proyectos, empresas prósperas porque creían en ellas, porque ellos mismos las lideraban, en los que las plusvalías se destinaran, inicialmente, a reforzarlas y crear proyectos de futuro y, poco a poco, para contribuir a que decidieran y resolvieran su propio proyecto profesional y humano.

Un mercantilista de los trabajadores y a su servicio. Todo un reto y, hasta entonces, toda una contradicción.

Pero no lo podía hacer solo, supe, aprendí que un abogado no podía liderar un Proyecto y emprendí una alianza profesional, un casamiento de hecho, con personas como el difunto Txemi Cantera, amante confeso de las Sociedades Laborales, o Koldo Saratxaga, cooperativista sabio, un humanista amante de los seres humanos, de sus personas, de su tierra, entorno, lengua y de su familia. Más tarde, años después, lo hizo Jabi Salcedo.

Comenzamos presentando un número incalculable de suspensiones de pagos o aceptando ser Interventores Judiciales designados por los Jueces. Y de algunas quiebras tan importantes o mediáticas como grandes habían sido los fracasos empresariales y la sangría de puestos de trabajo.

Pero hasta la crisis fue cesando y dedicamos nuestros esfuerzos a aquellas Sociedades nacidas de suspensiones o quiebras, de Sociedades Laborales o Cooperativas o de empresarios que habían permanecido fieles más de veinte años junto a nosotros.

Veinte años en los que colaboramos con Auditores, Asesores fiscales, expertos contables y asesores de empresas, en los que encontramos mucho que aprender, en lo humano y en lo profesional.

Y en pleno auge económico, sin precedentes en la historia económica, o casi, y siempre de nuestra generación y la de nuestros padres, nació la Ley Concursal, que ponía fin a una arcaica legislación, que nos obligó a estudiarla y discutirla en innumerables foros, conferencias, mesas redondas y en la cátedra.

Y con ella nacieron, ¡por fin!, los Tribunales Mercantiles que, surgidos bajo la condición de la especialización, quedaron encomendados de tramitar los que ya denominaríamos "concursos", aunque, como pese al euro seguimos hablamos de "pesetas", se les sigue denominando a ellos suspensiones de pagos.

Así nacieron, cuando no hacían falta.

Pero los Tribunales Mercantiles se atestaron de otros asuntos mercantiles (ya se sabe que la bonanza económica parece fomentar las "diferencias societarias") y los concursos… brillaron por su ausencia.

Nos encomendaron uno, sólo se habían presentado diez, de muy pequeñas dimensiones en el único Tribunal Mercantil de Bilbao y todos, todos ellos, fueron rechazados porque la documentación estaba incompleta.

Presentamos un concurso voluntario, animosos y animados por ese objetivo cuasi único y fundamental de lograr la continuidad de la actividad que la Ley Concursal imponía, declaraba y sancionaba.

Incluso lo hicimos presentando con la solicitud un Convenio Anticipado suscrito y aprobado por más del 70% de los créditos ordinarios, creo recordar, superior con creces al máximo quórum exigido por la Ley.

Dos años, sí, pasaron dos largos años y pese a contar con nueva Ley, un Juez especialmente capaz, doy fe de ello, un Juzgado especializado, un convenio aprobado y tres flamantes Administradores Concursales, dos años después, la fase común del concurso (es decir, antes de que el Concurso tome el camino de la liquidación o el del Convenio) no se había concluido, enfrascados los Administradores en uno y mil “incidentes concursales”.

El concurso fracasaba estrepitosamente, se judicializaba olvidando que la Empresa vive y si quiere hacerlo, precisa agilidad y eficiencia. Debemos permitirle respirar con proveedores, clientes, trabajadores, Organismos Públicos, etc.

Vivir dos años con la etiqueta de “En Concurso” es pedir a gritos la eutanasia.

Y antes de finalizar la “fase común”, la solicité al Juez, renuncié al convenio y pedí la liquidación. Espero no ser denunciado por ello.

Personalmente, renuncié a figurar en la “lista de Abogados” para participar en el turno de los que los Jueces designaban como Administrador-Abogado, tan avergonzado me sentía y tan indignado. No voy a ser cómplice de semejante atropello y así me manifiesto en las conferencias a las que me siguen invitando, con dolor y temblor, como me enseñó el amigo.

Y en ésas estamos, en plena crisis, casualmente adornada, suavizada o disimulada por gobernantes que ahora ya, sin rubor, reconocen no saber qué hacer, salvo criticar al Gobierno o hacerlo a una oposición insolidaria. Si no fuera porque en ello nos va la vida de tantas personas que por serlo amamos, diríamos eso de “son como niños…”. Tal vez, pero malcriados, incompetentes, no sinceros e ignorantes de que nuevamente la solución está en las personas, pero para que ello sea posible y contemos con ellas, deberemos comunicarnos con ellas, informarles, lograr conmoverlas, destapar sus entrañas solidarias, su compromiso y los valores de la solidaridad, la justicia, la participación y la democracia. La renuncia a la jerarquía del porque sí, la apuesta por un Nuevo Estilo de Relaciones, de Proyectos basados en las personas que se comunican, trabajan en equipos, y comparten retos, metas y valores.

Nada que mi amigo y admirado Maestro, Koldo Saratxaga, y amigo siempre, no haya acreditado en tantos Proyectos (empresas) que hoy, en la crisis, en este bosque de los ERE, siguen haciendo trabajadores fijos a los eventuales y socios o partícipes de resultados logrados a todos ellos.

Y uno de esos grandes profesionales que tuve la ocasión de conocer en ese ambiente concursal de los ochenta me remitió, a comienzos del otoño de 2007, a dos hermanos, empresarios representantes de una empresa industrial tipo (o típica) del País Vasco.

Gente decente, administradores y trabajadores de la empresa que sus padres les legaron, como en otras partes legan tierras o la casa de la sierra o el apartamento de la playa.

Como hago siempre, escucho, y apenas supieron decirme que su empresa no marchaba, que los pedidos caían, que la facturación y la producción presentaban un horizonte negro. Casi tanto como su tesorería que, en torno a final de año, se desmoronaría, incurriendo en insolvencia al no poder atender sus obligaciones de pago.

Que la distancia con los trabajadores era suficientemente grande para que esta situación se entendiera, aceptando los sacrificios que ello comportaría y que ni siquiera éstos podrían poner fin a la sangría que vaticinaban.

Me transmitieron con sinceridad, abrumados y derrotados, que era necesario presentar el concurso, que así se lo habían aconsejado y que yo –nuestro Despacho– podía ser idóneo para hacerlo legal y lealmente.

Se sentían resignados y hasta ansiosos, tantas eran las responsabilidades con las que les habían amenazado al interpretarles la Ley Concursal.

Renunciaban a ser empresarios, cedían su Empresa al Órgano Judicial, aceptaban la administración judicial y que ella emprendiera una liquidación ordenada y justa.

Porque la Sociedad contaba con un Patrimonio Neto positivo, así lo acreditaban sus fondos propios sin necesidad de maquillaje contable alguno.

Sus personas –sus trabajadores– conocían su oficio, la cartera había caído, pero se mantenía; no se había incurrido en incumplimiento alguno, ni estaba inmersa en conflicto de ningún tipo.

Pero fueron perspicaces y detectaron que no se trataba ni de una crisis temporal, pasajera, coyuntural, más propia de otros sectores y de otros países.

No veían luz al final del túnel, no sabían liderar el paso por el mismo, sentían haber perdido su credibilidad y creían, en conciencia, que debían dejar paso a la ley y a sus personas, a sus procedimientos y modos de hacer, para que, aunque lo perderían todo, nunca pudieran acusarles de negligentes, no leales o incumplidores de la ley y, por ello, responsables de los daños que una liquidación empresarial comporta a quienes trabajan en y para el proyecto y sus familias, a proveedores inocentes y que confiaron en ellos, a clientes de toda la vida, a Bancos poderosos, intocables y expresión viva del hacer bien las cosas, ganar dinero e impedir que les perjudiquen. Y a la Seguridad Social y a la Hacienda Foral y a una familia en la que, para algunos miembros, era su única o principal fuente de vida, que no de riqueza.

Escuché todo esto y, con esa pesada carga de Abogado que conoce este percal y cuanto le rodea, comencé a solicitar documentos básicos y confirmé que el balance no era una maravilla, pero tampoco un desastre; que nadie se había apropiado del patrimonio social; que la cuenta de resultados había aguantado en época de bonanza, pero lo había hecho; que la tesorería todavía se soportaba y que nada sabía de sus trabajadores, de sus inquietudes y aspiraciones, de cómo valoraban su puesto de trabajo, cómo responderían a ese otro "modelo" al que me he referido.

Solicitar un concurso de una Sociedad de estas dimensiones es un asunto de entidad; en términos empresariales, diría que es un "buen pedido" con el que redondear el último trimestre y alegrar a las compañeras y compañeros que comparten conmigo el Despacho.

Pero no es ésta mi misión, ni la del Despacho, ni creemos en una forma de comportarnos así, ni la queremos.

¿Qué sería de quienes depositaron su confianza en nosotros? ¿Y la de quien les aconsejó, por amistad y responsabilidad profesional, que mantuvieran esa entrevista conmigo?

¿Qué decir de los perjudicados con la liquidación, nosotros que tanto hemos luchado por la continuidad de la actividad y la defensa del empleo?

Mis interlocutores tan abatidos estaban que difícilmente me entenderían si no aceptaba solicitar el concurso y posponer una decisión ya tomada, con dolor, perdida la esperanza, pero, como todo lo definitivo e irreversible, de alguna manera resultaba tranquilizadora.

Y así fue.

Les aconsejé no presentar el concurso de inmediato, tampoco era inminente ni no hacerlo les hacía incurrir en responsabilidades.

Debían entrevistarse con Koldo Saratxaga y yo les gestionaría la reunión, no siempre fácil por la compleja agenda de éste.

Era necesario que analizara la situación y conocer su criterio, ellos y yo.

Si Koldo aconsejaba el concurso, lo presentaría; en otro caso, si se responsabilizara del proceso de consolidación y desarrollo del Proyecto, emprendiendo ese Nuevo Estilo de Relaciones, les daría o comunicaría los condicionantes previos: la unanimidad del Consejo de Administración y el apoyo, sin fisuras, de las personas reunidas en Asamblea que él convocaría y ante la que, primero, informaría, luego aclararía cuantas dudas surgieran, para concluir si aceptaba o no liderar el cambio, en función, principalmente, de la voluntad de compromiso, de la emoción y ganas de las personas. Y con quién compartiría una responsabilidad así.

Un par de semanas después volvieron y me comunicaron que iniciaban un nuevo proceso con Koldo, por lo que el concurso no era necesario.

Me dijeron cuánto me debían y les deseé mucha suerte y coraje.

Sonrieron, no insistieron, pero tampoco pudieron disimular el vértigo que sentían.

Todo lo demás, el éxito de las personas y de un liderazgo humano sin fisuras, no me corresponde narrarlo a mí. Tampoco sabría hacerlo, me limito a seguir admirándolo y emocionándome con él.

Antón Hernández Zubizarreta

Capítulo I

La vivencia se inicia

KOLDO

Recuerdo que un par de veces Jabi me comentó que veía el momento de incorporar otro nuevo proyecto a nuestra actividad y concretamente para coordinarlo él. Estábamos bastante ocupados en ese momento, pero sabiendo lo que nos cuesta decir que no, y que por otro lado nos gustan los retos, así como ayudar al que lo necesita, pues le comenté que adelante.

Llegado el momento, y una vez Jabi me hubo transmitido la situación personal de los propietarios y sus responsabilidades en la organización, en su empresa, tuvimos el primer encuentro con los dos hermanos que conformaban el Consejo de Administración de KIZUN, S.A. Alberto y Carlos. Nos reunimos en las instalaciones de KIZUN, que opera en el sector del metal, situadas en uno de los muchos Polígonos Industriales no muy bien ordenados que tenemos en este País Vasco, también los hay excelentes.

Mi primera impresión al llegar al lugar me la proporcionaron unas grandes naves, con sus antiguas oficinas en la parte frontal, muy al uso, así como unos miles de metros cuadrados de un entorno sin cuidar: baches, yerbas, arbustos, en fin, triste. La parte interna, un poco más de lo mismo: estilo serio y oscuro, no muchas personas por las oficinas, pero todo muy dividido por espacios y sin una sala adecuada para reuniones, excepto el despacho de gerencia arriba y al fondo, para no variar.

Era primera hora de la mañana, un día de noviembre del 2007. Jabi y yo nos presentamos. Los dos hermanos me conocían, tanto por referencias como por haber leído el libro *Un Nuevo Estilo de Relaciones*

(NER), así como por lo que Jabi y Antón habían compartido con ellos como posible alternativa a su situación de toma de decisiones de cara al futuro. Por mi parte, vi a dos personas abiertas, sinceras y también claramente preocupadas.

1. Desarrollo de la primera conversación con KIZUN

En el inicio de la conversación, y como debe ser, quien ejercía de Gerente, y al mismo tiempo de hermano mayor, Alberto, contó con orgullo los inicios de la empresa, su evolución y que su nombre en el mercado era equivalente a calidad y seriedad. Décadas de historia, décadas de producir que, sin embargo, en estos tiempos no eran suficiente. Mucha oferta, necesidad de inversiones relevantes, demasiadas para sus posibilidades, poca capacidad de compra, competencia agresiva, sindicatos con los que no es fácil compartir para hablar de futuro y, por tanto, seguir invirtiendo y arriesgando.

Lo primero que hacemos es barajar las posibilidades o caminos que pueden adoptarse, para así tomar una decisión meditada, sopesada y comparada, con el objetivo de que luego las personas la apoyen de forma unánime. Ésta es una exigencia nuestra. No es fácil en las empresas familiares lograr los consensos y la coherencia posterior con los mismos por parte de todos los miembros. Esto desgasta mucho y, en especial para nuestro estilo, sería crítico y de muy mal ejemplo ante el resto de la organización, dado el nivel de transparencia y comunicación en el que nos vamos a meter.

Tras unas horas de cambio de impresiones generales y, sobre todo, de intentar conocer las inquietudes de Alberto y Carlos, sus visiones de futuro, llegamos a cuatro posibles alternativas para KIZUN:

- En ese momento tenían una opción de contrato con una empresa de asesoramiento para realizar una reestructuración.
- Otra sería ver las opciones de venta a un grupo mayor. Parece que han sido siempre muy reacios a colaboraciones

externas y no han tenido muchas relaciones con la competencia, ni siquiera mediante las Asociaciones del sector. Esta opción no la ven y menos en un momento de poco atractivo como organización, según su unánime opinión. También indican, aparte de la dificultad de ejecución, que tendría un alto coste en términos de puestos de trabajo.

- Otra sería buscar un Gerente al estilo tradicional, en sustitución del miembro de la familia que actualmente tiene esa responsabilidad, y ver si es capaz de dar un giro positivo y romper la tendencia actual.
- Y, por supuesto, otra alternativa éramos nosotros y lo que suponía nuestro cambio radical desde el punto de vista relacional y, por tanto, organizacional.

Resumiendo, aparte de hablar con detalle de lo que suponía este cambio y que querían visualizarlo de una forma lo más clara posible, además de su conocimiento teórico del mismo, lo que vimos de manera evidente era que resultaría complicado llevar adelante el cambio si ambos hermanos permanecían dentro con labores ejecutivas. Así que nuestra propuesta concreta fue, empezando por ellos mismos:

- Que el mayor, con responsabilidades de Gerencia, saliera de la organización y que el más joven, que actuaba como Director de Producción –puesto de vital trascendencia tanto por su importancia relevante en la Cuenta de Explotación como por su efecto en todo el proceso y el servicio al cliente– continuara, pero en una nueva responsabilidad.
- Desde el punto de vista de las personas, los cambios necesarios para facilitar el Nuevo Estilo de Relaciones que proponemos siempre son: eliminación del organigrama actual para pasar a un nuevo estilo de responsabilidades en equipos, muy enfocado al cliente, con implicación de todas las personas, eliminación de horas extras pagadas, y dejar de fichar a las entradas y salidas.

- Desde el punto de vista del impacto económico y en coherencia con que las personas son la base del éxito: revisión de salarios y análisis para lograr un equilibrio salarial interno justo, y reparto del 30% de la mejora del Resultado del Proyecto (beneficio antes de intereses e impuestos) con respecto al ejercicio anterior.
- Así como una actuación ética de la organización tanto hacia dentro como hacia fuera. "La ética tiene que ver con la integridad, que no es otra cosa que hacer lo que se debe hacer", Antonio Garrigues.

Y todo ello compartirlo en una asamblea, reunión tranquila de todas las personas participantes de la actividad en ese momento, celebrada fuera de las instalaciones de la empresa, para contar con su aceptación y confianza, de forma claramente mayoritaria, sobre las ideas que conformarán el cambio y que serían ampliamente expuestas.

1.1. Las condiciones para iniciar el cambio organizacional

Conviene aclarar aquí que cuando proponemos estos puntos de partida como condiciones nuestras para iniciar los siguientes pasos, tenemos mínimas informaciones sobre la organización.

En nuestro primer acercamiento a una nueva organización no queremos conocer sus historias pasadas, no queremos que nos contaminen parcialmente, no necesitamos saber sobre sus aspectos económicos o financieros. Únicamente nos interesa profundizar en si realmente sus personas quieren iniciar un nuevo viaje en la forma de hacer empresa. Por nuestra parte, estamos convencidos de que "creer es crear", que queriendo, y siendo conscientes de que el querer de cada persona es diferente, vamos seguros a mejorar de forma notable los aspectos más relevantes que caracterizan a una organización empresarial actual: personas, clientes, propiedad, proveedores y sociedad en general, con una eficiencia que garantice el futuro.

Éstas son condiciones de entrada con la propiedad, llámese Consejo de Administración o Consejo Rector. Nuestra misión es lograr mejorar la organización, por supuesto que desde el punto de vista económico, pero, sobre todo, desde la visión de dotarla de un saber ser, de un saber hacer, de un saber pescar, de un saber relacionarse, para las incertidumbres, es decir, las oportunidades que el futuro deparará a todos sus integrantes.

Estaba claro que una cosa es tener ideas aproximadas sobre cómo desde K2K emocionando se plantean las distintas cuestiones y otra es que te lo suelten así de repente, ya que son pocas condiciones, pero muy claras y definidas, y poder interiorizarlas y visionarlas, tanto en lo personal como en lo organizacional, tiene su impacto. En lo personal, se plantean unos cambios de rol muy marcados, tanto hacia uno mismo como en la percepción de los demás –sobre todo, la familia y las amistades–, y por otro lado, en las mismas personas de la organización. No olvidemos que el Consejo de Administración es la propiedad y que durante décadas han tomado las decisiones, en este caso, a decir verdad, la mayoría correctas ya que de lo contrario hubieran desaparecido antes. Según estadísticas, la vida media de las empresas ronda los doce años y KIZUN tiene más de cuarenta de existencia. En los tiempos actuales, este dato tenderá a la baja de forma clara.

En lo organizacional, cuesta ver que las cosas pueden caminar sin la presencia de personas que son relevantes en la toma de decisiones actuales, así como imaginarse una dinámica diaria sin una jerarquía que, por ejemplo, controle quién entra y sale y a qué hora, confiando en todos y, por tanto, visualizar una organización sin mandos.

1.2. Los Sindicatos y el cambio organizacional

Por supuesto, sale a relucir por su parte el coco de casi todos los empresarios. "Suponemos entendéis –nos dicen– que tenemos Sindicatos, con los que no hay tensas relaciones en términos de lograr mayorías, pero que sí son los que quieren saber y controlar todo lo que se relaciona con los trabajadores, son sus representantes legales y no

sabemos cómo pueden reaccionar a este cambio que en mucho les afecta.”

Yo les comento que en mi experiencia con Sindicatos en Brasil, México, Marruecos, Sevilla, Barcelona y en nuestra tierra, que las personas entienden que, ante un primer paso por parte de la propiedad tan relevante y trascendente como es ceder el poder de decisión a otras personas, en este caso, a todas las personas, es decir, ceder su poder, decidir una transparencia total, así como repartir un 30% de la cosecha, las personas reaccionan de manera positiva y asumen que quieren realmente el cambio.

Nosotros proponemos un cambio para todos los integrantes. No nos sirve el modelo de patronal, dirección y trabajadores. Es un modelo clásico, digno de estudio en el tiempo, pero obsoleto para los retos presentes y futuros. No se trata de producir a lo bestia. No se trata de tener personas físicas. Se trata de competir a nivel global con la parte cualitativa de las personas, es decir, con su cooperación, su ilusión por sentirse arte y parte –por tanto, por sentirse actores de la obra y no títeres en manos de otros– y por participar, intelectual y emocionalmente, en crear su futuro.

Esto no quiere decir que es fácil el cambio y que todos interiorizan y visualizan la profundidad de la propuesta, pero también les insistimos en que hasta ahora nunca nadie les ha preguntado sobre cómo quieren que sea la organización en la que trabajan, lugar por otro lado, que ellas mismas, como personas individuales y libres, han elegido y a la que deciden cada día asistir. Nadie les ha planteado, hasta ahora, que su decisión, de cara a dar los siguientes pasos, es tan importante como la que puede tomar la propiedad. Tienen que enfrentarse, les indicamos, a una decisión, lo mismo que vosotros, que puede ser vital para el futuro de su vida. Muchos, por su edad y especialización, tendrán muy difícil buscar otro lugar donde trabajar con las condiciones que ahora tienen y mucho menos como las que nosotros planteamos.

Mi experiencia me dice, tras mis relaciones por cuatro continentes, que las personas son muy inteligentes y capaces de saber lo que les conviene. No olvidemos que durante la vida personal vamos tomando

muchas decisiones, y normalmente no tenemos padres, sindicatos, jefes…, que las tomen por nosotros.

Creo va siendo hora de que las personas en la Sociedad y, por supuesto, en el trabajo sean más participes en lo que es relevante para su vida.

Las multinacionales, los modelos políticos, las tecnologías nos están haciendo cada vez más individualistas y, por tanto, menos relacionables.

Me cuesta creer cómo, tras casi una década del siglo XXI, todavía podemos pensar que las personas han nacido para ser mandadas y manipuladas por un mundo consumista en lo exterior y por una jerarquía impuesta en lo referente a su trabajo. Debemos ver la capacidad creadora y la energía positiva de los seres humanos. Todos podemos y debemos contribuir, con nuestras posibilidades, a dar oportunidades a las personas.

Se trata de dejar de ver obstáculos y comenzar a sumar sobre la base de las muchas posibilidades existentes.

Después de más de tres horas de cambio de impresiones, y como era lógico, quedamos en que los dos hermanos lo pensaran con detenimiento, ya que también les indicamos que queríamos que hubiera consenso entre ellos. En ningún caso debía ser una decisión, y más aún dada su importancia, que pudiera motivar discusiones posteriores entre los miembros de la familia en función de la evolución del cambio organizacional. De esta forma, quedamos en enviarles una propuesta escrita de colaboración en donde figuraran los temas más relevantes comentados, así como nuestras condiciones económicas, personas, dedicación, plazo de colaboración, etc.

2. Nuevo encuentro: intercambio de impresiones sobre la propuesta de cambio organizativo

Una semana más tarde, de nuevo nos juntamos los cuatro con el objetivo de que la propiedad decidiera sobre las tres alternativas comentadas.

Tenemos que decir, con agrado, que su confianza fue total hacia lo que suponía intentar la continuidad de KIZUN mediante nuestra propuesta de radical cambio organizativo en un Nuevo Estilo de Relaciones y de responsabilidades en la gestión de la actividad.

Las preguntas se centraron más en aspectos personales, como es lógico, dado el brusco cambio que para su quehacer y sus ingresos, como trabajadores de KIZUN, suponía.

2.1. Nuevo rol para las personas del Consejo de Administración

Para la persona que quedaría fuera de la actividad, pensamos más adecuado que tuviera unos ingresos como consejero, dado que, en todo momento y en todos los casos, somos conscientes de que la propiedad debe estar bien informada, no sólo de lo que ocurre en la actividad, sino de lo que se pretende realizar en la misma. Es decir, nuestra oferta pasa por ser absolutamente respetuosos con compartir los cambios y las acciones de futuro con el Consejo, así como la información y la comunicación explícitas sobre la evolución mensual de la organización. De la misma forma que se actúa con todas las personas de la misma.

Como quedará claro a lo largo del libro, una de nuestras señas de identidad, innegociable, es la trasparencia total en todo lo que tenga que ver con la actividad o que pueda afectar a la misma, y en especial en lo relacionado con la gestión económica, en referencia a la documentación para obtener el Resultado del Proyecto (RP). Se incluye en RP lo referente a lo propio de la actividad, aquello en lo que participan el cien por cien de las personas. Por ajeno se entienden las transacciones patrimoniales o de valores, es decir, las plusvalías o minusvalías

generadas por hechos no relacionados con el producto o servicio y su relación con el mercado base de la actividad, lo cual será reflejado en la Cuenta de Explotación debajo del RP.

Esta explicación es necesaria tanto para conocer lo que entendemos por trasparencia respecto a la propiedad y a las personas, como para solucionar situaciones semejantes a las que nos planteaban Alberto y Carlos. Nuestra propuesta fue que Alberto cobrara lo mismo que en la actualidad, pero sin que aparezca antes del RP, es decir, en lo que resulta de la propia actividad, de la que no tomará parte, y al mismo tiempo no suponga un quebranto económico en su vida particular.

Ésta fue claramente la primera vez que sentí que trataba con personas serias y sinceras y que jugaban claro con nosotros, ya en el segundo encuentro de nuestra posible larga colaboración.

La confianza daba sus primeros frutos, sobre la base de encontrar soluciones de cara al objetivo final, que no era otro que sacar la actividad adelante y así mantener vivo el proyecto.

Carlos no planteó desde el principio ninguna contrapartida, su postura estaba clara: "Allí donde creáis que más puedo aportar estaré. Una vez que demos este paso, del que soy totalmente partidario, yo en ningún caso seré un obstáculo".

Realmente así fue.

Aclarada esta situación personal y cómo ellos estarían perfectamente informados, en este caso, de manera doble, ya que Carlos formaría parte activa del cambio organizacional y, por tanto, del proyecto que nacía, y después de dejar constancia de que la decisión por su parte estaba tomada, pasamos a que nos contaran lo referente a sus relaciones con los Sindicatos, con los que mantenían, según ellos, un civilizado entendimiento, así como con la competencia, es decir, aspectos de interés al mirar por el retrovisor.–Sin embargo, el que nosotros no los hayamos vivido, ni por tanto, sentido, nos libera de cara a ser más atrevidos en la nueva visión de futuro que debemos compartir y decidir en KIZUN.

Cuando el Consejo de Administración lo componen dos o más personas, y ante el cambio tan importante, para ellos radical, que proponemos, hay una pregunta que siempre surge: "Koldo, ¿y si las cosas se tuercen y van mal?". Yo siempre contesto lo mismo: "Conociendo lo que conoces, por lo que has leído, tratado con otras personas y escuchado en nuestros encuentros, dime una sola razón por la que este proyecto basado en las personas, en un Nuevo Estilo de Relaciones y responsabilidades, pueda ir peor. Dime una sola". Con toda la sencillez y humildad, tengo que decir que, en las posibles cinco veces que me ha ocurrido, nadie me ha ni siquiera respondido.

Quisiera hacer una reflexión acerca del término "radical" que he empleado –en referencia al cambio que proponíamos al Consejo de Administración, formado por los dos hermanos–, que es como nosotros definimos el cambio organizativo.

Una entrañable conocida que me indicó en una reunión mi estilo "radical" de plantear los temas, me envió al cabo de unos días con cariño la siguiente reflexión de J.M. Lozano, profesor de ESADE:

> "Si hay algo que me sulfura y que me provoca desconcierto y malestar es constatar cómo, desde hace ya bastante tiempo, se ha consolidado el uso del calificativo 'radical' para referirse a las personas que llevan a cabo actuaciones violentas. Tertulianos, informadores, articulistas y editorialistas hablan alegremente de 'los radicales' cuando los protagonistas de la información son, lisa y llanamente, violentos. Además, y muy a menudo, 'radical' pasa a ser un adjetivo que acompaña a sustantivos tales como 'los jóvenes' o 'el nacionalismo' (o a los aficionados al fútbol), contaminándoles de tal modo que los acaban coloreando de manera indeleble, y quizá no siempre de manera inocente.
>
> Tanta apelación a unos supuestos grupos o personajes radicales más parece un eufemismo o un subterfugio para evitar llamar a las cosas por su nombre: violencia, o cualquiera de sus equivalentes directos. Como si el pudor, o quizá simplemente el miedo, provocara unas exquisiteces retóricas que no tienen justificación. Estamos ante un caso de apropiación indebida del

lenguaje que no es meramente semántica, sino que deteriora nuestra capacidad de entender la vida y de situarnos en ella.

Si consultamos su etimología, lo primero que leemos sobre 'radical' es 'perteneciente a las raíces vitales', y posteriormente encontramos variaciones sobre la referencia a las raíces y, por extensión, a los principios o los fundamentos, y a los cambios de carácter transformador vinculados a ellos. Si me meto en estos berenjenales es porque, desde mi punto de vista, no estamos en último término ante una cuestión meramente filológica –no es éste mi oficio–, sino ante una cuestión de un notable calado cultural y social. Cuestión que tampoco se corresponde con el sentido político dado al término en sus distintas tradiciones, ya sea la inglesa (proceso político de renovación de la vida civil y del ordenamiento político), la francesa (movimiento reformista fiel a los principios de la gran revolución de 1789), la italiana (republicanismo democrático de izquierdas), o la latinoamericana (formaciones políticas populares de centro izquierda).

Creo que ser radical en algunas cuestiones y con relación a ciertos valores es una actitud legítima y muy seria, que puede desembocar en compromisos ciertamente arriesgados. Compromisos que a menudo implican sufrir violencias, y no precisamente generarlas. Compromisos que, históricamente, han llevado a muchas personas a sacrificar sus propias vidas, y no a sacrificar la vida de los demás.

Insistamos una vez más. El radicalismo es una actitud personal madurativa que sostiene los compromisos que configuran lo que hacemos con nuestra propia vida (y no lo que hacemos con la vida de los demás), pese a que no resulten conformistas o complacientes con lo establecido. Porque, al fin y al cabo, si hablamos de radicalismo, de lo que se trata es de conectar con raíces vitales, y no con raíces mortíferas. En definitiva, orientar la propia biografía en el marco de un proyecto al servicio de la vida, y no al servicio de la muerte. Lo que está en juego y lo que nos interpela cuando hablamos de radicalismo es cultivar nuestras raíces vitales, y arraigarnos en lo que nos hace vivir, aunque esto nos lleve a transformar nuestras maneras de vivir.

Por eso me temo que quizá tampoco sea casual esta confusión –plenamente entronizada– entre radicalismo y violencia. En una sociedad donde abunda lo ligero, y no precisamente en los estantes de los supermercados, también resulta más cómodo asociar el radicalismo a la violencia destructiva, para así poderlo expulsar de nuestros horizontes legítimos o posibles. Porque ciertas preguntas verdaderamente radicales perturban nuestras comodidades. Y ciertas opciones auténticamente radicales desenmascaran nuestras renuncias y nuestras dimisiones. Quizá lo que en verdad está ocurriendo, consciente o inconscientemente, es que para protegernos de la fuerza interpeladora del radicalismo preferimos –¡vaya paradoja!– legitimar en su nombre la destrucción, y así nos ahorramos compartir la respuesta a la auténtica pregunta radical: ¿dónde están mis raíces vitales?

¿No será la depauperación semántica del 'radicalismo', en el fondo, el síntoma de que hemos optado personal y colectivamente por la comodidad de no preguntarnos por nuestras raíces? Sólo podemos vivir con autenticidad si estamos plenamente enraizados en lo esencial de nosotros mismos, pero, claro está, hacernos esta pregunta ni se nos ocurrirá si ser 'radical' es algo connotado negativamente en nuestros flujos mediáticos. Por decirlo al estilo de Bauman, parece que en los tiempos que corremos es mucho mejor ser líquido que ser radical. Claro que a veces nos lamentamos de que en nuestra sociedad hemos perdido el norte. Pero ¿no habrá una relación entre estar desnortados y estar desarraigados? ¿No hay una conexión directa entre crisis de valores sociales y crisis de raíces personales?

Éstas no son preguntas inocuas. Ni son preguntas ausentes en nuestra sociedad. Son preguntas que emergen continuamente en los contextos más insospechados. Aparecen cuando miramos más allá del espejo de nuestra cultura de la satisfacción. Aparecen en la aceptación y el respeto ante el testimonio de quien vive de acuerdo con una ética de la autenticidad y sin exhibicionismos. Aparecen en el desolador vacío que se percibe cuando buscamos la respuesta de alguien que nos hable desde la experiencia de cultivar sus propias raíces vitales y, en su lugar, sólo encontramos

discursos institucionales manufacturados y enlatados. (Recuerdo que cuando estudiaba química en el bachillerato –materia en la que era un desastre– uno de los pocos conceptos que me interesó fue cuando oí hablar de los radicales libres: una de las pocas veces que un término químico me pareció cálido y me hizo soñar; ¿dónde están hoy los radicales libres?).

Y si no somos capaces de abordar radicalmente aquellas cuestiones que más nos afectan vitalmente, al menos no seamos cómplices de una rendición y tengamos el valor de llamar a los violentos y a la violencia por su nombre. Y dejemos a los radicales en paz.

Si sólo nos queda la palabra, al menos no nos dejemos robar las palabras."

No es éste el caso en que Alberto, como Gerente, estuviera pensando en hacer una profunda reorganización interna, o bien quisiera dar un importante paso desde el punto de vista de la trasparencia, de compartir con más personas, con todas las personas, ni que en su responsabilidad, y por encargo del Consejo, quisiera plantear un reparto de los resultados, pero sí me he encontrado con propietarios y ejecutivos que sienten la necesidad de dar estos pasos o alguno de ellos, y no ven ni el momento ni el cómo iniciarlo. Cierto es que no se estudia en la Universidad, ni hay consultoras que vayan tan lejos, y menos que te acompañen en el camino tres años y así faciliten el cambio cultural.

Nosotros, como K2K, no somos consultores ni siquiera únicamente asesores, sino compañeros de viaje en este apasionante cambio de paradigma que propiciamos. Un viaje, como es éste de KIZUN, en el que recibimos muchos nuevos aprendizajes e innumerables nuevas relaciones y, por tanto, satisfacciones.

2.2. Compartir los Resultados del Proyecto (RP)

Siguiendo con la conversación entre Alberto, Carlos, Jabi y yo, también dedicamos un tiempo, aparte lo comentado de cómo

calcularlos, a cómo se comparten y reparten los Resultados del Proyecto. Para nosotros es vital que todas las personas tengan una base de conocimientos económicos suficientes que les permitan saber por sí mismos los motivos principales que hacen que las cosas vayan mejorando en el ámbito de lo económico y lo financiero. Éste es un claro ejemplo de la necesidad de tener que compartir conceptos no sólo económicos, sino también financieros. La organización, KIZUN, presentaba un claro ejemplo de resultados económicos deficientes en ese momento y sin embargo, una buena salud financiera, como resultado de una política de los socios de no repartir dividendos en momentos favorables. Además, sólo conociendo el porqué de lo que acontece, sea del orden que sea, pueden las personas sentirse parte de ello.

Por tanto, les explicamos que, aunque sea por primera vez, comenzamos por dar a conocer y explicar a todas las personas de la organización la Cuenta de Explotación y el Balance del año precedente, con lo cual se caen y aclaran muchos tabúes y leyendas sobre lo que se gana o se pierde y dónde está. Creemos que es un paso imprescindible para lograr un proyecto común, para estar todos dentro del partido, para, desde la transparencia, contar con la confianza.

Suelo poner este ejemplo en las charlas, cuando explico nuestras ideas y realidades:

> "Imaginaros un partido de baloncesto en el que los cinco jugadores tienen que jugar todos los días, contra un contrario que desconocen, corriendo y pasándose balones que alguien al final tira contra un lugar, pero que no tiene canasta y tampoco marcador. Por otro lado están el entrenador y el presidente del club continuamente diciendo: 'venga tira tira, venga, adelante, ánimo tenemos que ganar…' y así todos los días, pero sólo el que lleva los números, el responsable económico financiero, sabe cómo va el marcador, cómo vamos en la liga, cómo van los demás, contra quien jugamos... Ni siquiera el entrenador lo sabe en muchos casos. Pero cada día hay que jugar el partido e intentar ganar. Ganar. Ganar. Cuando no se analiza, entre quienes participan, el porqué de los resultados, sean positivos o negativos, es muy poco eficiente la mejora que se consigue."

No se puede entender que un jugador de baloncesto, por ejemplo, no sepa qué puntos supone cada tipo de enceste y cómo afecta al marcador del partido ni tampoco cómo vamos en la clasificación. Por lo mismo, las personas deben saber interpretar las claves de su actividad. En las actividades empresariales tocar de oído es un gran riesgo, ya que resulta muy complejo llegar a armonizar de forma permanente la melodía que el mercado impone.

Es imposible que esos jugadores aporten todo su potencial. Vuelven cada día, se han acostumbrado, necesitan el dinero a cambio de correr, pasar el balón y lanzarlo, no se sabe dónde. Hacen la tarea, pero la rutina y la falta de ilusión son patentes.

Sólo les queda un consuelo: los demás, los contrarios, la competencia, también están en el modelo imperante, juegan en parecidas condiciones, así que ¿para qué intentar cambiar de club o de entrenador?

Lo que nosotros pretendemos es que todas las personas conozcan cómo vamos en la liga, qué pasa con los adversarios y analicemos y podamos decidir todos juntos, y cada uno en lo suyo, cómo mejorar en el siguiente encuentro. Esto lo hacemos de forma permanente, además de compartir otros muchos datos tanto tangibles como intangibles.

De esta manera, solemos presentar el cierre provisional del ejercicio antes del último día del año. Con esta información, muy cercana a lo que será el cierre definitivo, se pueden tomar decisiones de reparto del 30% del incremento logrado del Resultado del Proyecto sobre el ejercicio anterior, o bien de lo logrado en positivo si el ejercicio anterior fue negativo. Éste también será el punto de partida para aplicar en los sucesivos años. Este reparto corresponde a todas las personas en activo a final de año y en proporción a su salario bruto, ya que es como una continuación del mismo. Es el concepto de variable, pero aplicado a todas las personas.

Es muy difícil pensar hoy en día –y no digamos de cara a un futuro cada vez más incierto y al mismo tiempo más atractivo– que se puede no sólo triunfar, sino ni siquiera sobrevivir en organizaciones, gracias a sistemas y herramientas con décadas y siglos y que tratan a las personas como mano de obra, como obreros, como empleados, como “cosa”

física que requiere de procesos y procedimientos bien detallados para realizar su trabajo. Es un deporte que así no tiene futuro. Los buenos jugadores procurarán lugares en donde sus habilidades, sus capacidades, sus anhelos, sus sueños puedan convertirse en realidad, donde puedan desarrollar sus habilidades intelectuales y emocionales.

Sin ninguna duda, pensé en ese momento, en su fuero interno, a ambos hermanos, el asunto les resultaba complejo pero atractivo, y una solución posible a la realidad existente.

Por tanto, el siguiente paso fue decidir fecha, lugar y hora para el encuentro con todas las personas. Un lugar cómodo donde, fuera del entorno diario e industrial, pudiéramos debatir durante unas horas cómo tener una visión común, sobre la base de unas ideas compartidas. Hoy esto es fácil ya que en todas las localidades existen cines, teatros o salas con un aforo para más de cien personas.

3. Nuestro tercer encuentro, antes de la Asamblea inicial

De esta manera, una semana más tarde teníamos nuestro tercer encuentro dos horas antes de la asamblea programada para las once horas.

Cuando llegamos, nos esperaban con ansiedad y un mucho preocupados ya que miembros del Comité de Empresa estaban tachando a la propiedad de ladrones y cosas parecidas.

Estaban nerviosos, pensando que era un síntoma claro de que los Sindicatos tendrían una postura contraria al planteamiento que queríamos realizar y que, por supuesto, ya conocerían en líneas generales, por serlo en general en la sociedad, o bien accediendo a Internet, de qué trata el Nuevo Estilo de Relaciones que como K2K mantenemos en las organizaciones donde participamos.

Por tanto, nos pidieron, casi exigieron, que tuviéramos un encuentro previo con el Comité de Empresa a fin de conocer de dónde y por qué ahora salían semejantes rumores.

3.1. Se improvisa una reunión con el Comité de Empresa, a petición de la propiedad

En diez minutos logramos juntar a los miembros del Comité en pleno y en el despacho del gerente tuvimos un encuentro de una hora de duración, ya que la Asamblea comenzaba a las once.

Nuestra primera aproximación fue indicarles que entendíamos que, para ellos, la asamblea es un órgano apropiado donde compartir con todos los trabajadores y que era el camino decidido para llevarlo a cabo. Que nos parecía adecuado que las personas fueran libres individualmente para que, en función de lo escuchado, emitieran su opinión.

Les indicamos las inquietudes de la propiedad sobre, según ellos, las calumnias que estaban surgiendo estos últimos días y preguntamos cuáles eran los motivos.

Sí pudimos percibir que existía una crítica, sobre todo por parte de una persona que tenía motivos para conocer información por sus responsabilidades internas, sobre cómo se manejaban los fondos de la empresa.

También fue fácil percibir que esta persona tenía una crítica muy dura contra todo lo que se refería a la propiedad, en gran parte causada por la falta de trasparencia existente.

Sin embargo, es justo decir, y éste puede ser el momento, que KIZUN –lo vimos claramente después– gozaba de una buena tesorería, como consecuencia de que los dueños en muchos años habían realizado unos repartos de dividendos muy prudentes y en ningún caso perjudicando la situación financiera. Los comentarios no tenían base real.

Como viene siendo habitual en todo encuentro de estas características, es el pasado el que trata de cubrirlo todo y nosotros tenemos que tener la pericia suficiente para posicionar a las personas en el futuro y que se ilusionen con él.

Ya lo decía Edward de Bono: “El cambio climático no es la principal amenaza de la humanidad, sino la estrechez de nuestro pensamiento”.

Se sabe que actuamos con patrones de pensamiento rutinarios, casi mecánicos, y por eso nos cuesta tanto gestionar las crisis, que son tan necesarias para introducir cambios y poder así evolucionar.

Todo viene de cómo nos han condicionado desde pequeños. El control social del aprendizaje, para obtener prestigio, dinero, poder, se basa en un estilo en el que priman las asignaturas, los niveles de logro predeterminados y la obligación de los exámenes. De esta manera, conformamos nuestro sistema de creencias y nuestra identidad, y comenzamos a pensar y percibir la realidad de una forma estandarizada y subjetiva, con lo que limitamos las posibilidades casi infinitas que cada instante nos ofrece. Es por ello por lo que cuesta tanto la comprensión de ideas que enseguida son tildadas de utopías. Son posturas negativas inconscientes, es la falta del músculo de la creatividad.

Volviendo al encuentro con el Comité, añadiré que estuvieron muy receptivos al resumen que les planteamos de cómo veíamos la forma de actuar de cara al futuro y con qué estilo de organización.

También es sincero decir que su grado de escepticismo fue elevado, pero afirmaron que ellos no iban a ser un inconveniente en ningún caso. Aceptaban y les parecía correcto que los temas se trataran en Asamblea y valoraban muy positivamente que las opiniones de todos los trabajadores fueran tenidas tan en cuenta como la de la propiedad.

Tras este encuentro, los propietarios se quedaron un tanto más tranquilos, pero, así y todo, muy poco esperanzados de que la asamblea diera su voto mayoritario y favorable al sí.

3.2. Perspectivas y metas de cara a la primera Asamblea general

En estas semanas que pasaron desde el primer encuentro con la propiedad hasta la asamblea, internamente no había otro tema de conversación, como es normal. Además, cada persona tiene sus lecturas, noticias y opiniones diversas, lo cual crea un caldo de cultivo cuando menos muy expectante de cara a la llegada de la asamblea y no menos a los detalles de la misma y, sobre todo, al resultado final.

En unas escasas horas, debíamos de lograr que sus pensamientos captaran la realidad de que continuar con el paradigma imperante sólo servía para más de lo mismo. Se trataba de lograr que su pensamiento y su actitud se posicionaran hacia una nueva manera de relacionarse con los demás y con el entorno del que formaban parte. Les indicaríamos que debemos cambiar la manera de interactuar con las otras personas, con la realidad; que tenemos que diseñar el futuro de acuerdo con nuestros valores y necesidades humanas.

Nos toca empezar a hablar claro desde el principio y decir que hay que funcionar desde el nosotros, y no desde el yo y el mío, desde la cooperación y la generosidad, para así dar sentido a nuestras acciones y, al final, a nuestra existencia.

Una vez más, nos enfrentamos al hermoso reto de iniciar un cambio cultural, un cambio de mentalidad, ya que de lo contrario nada será diferente. En tan corto espacio de tiempo, unas pocas horas, los elementos son: la confianza, la transparencia y la sencillez de las ideas que serán la base del futuro, así como un mucho de sentido común. Debemos dejar claro que tocaba pasar a ser actores de la vida real empresarial y no títeres en una relación y rol prefijados de antemano, antes de iniciar la actividad de cada día, que de esta forma se convierte en rutina y, por tanto, en monótona y poco gratificante y, en consecuencia, poco eficiente y creativa.

El lugar era el adecuado para un encuentro de este estilo con un aforo poco mayor que el de las personas participantes, una adecuada temperatura, y una hermosa pantalla y una pizarra para poder pintar

cómo debemos migrar del modelo piramidal imperante a una relación interna sólida y bien focalizada en los clientes.

La explicación se basó en el esquema adjunto, que es el conjunto de las ideas que nos servirán para crear el Nuevo Estilo de Relaciones y la nueva organización de lo que llamaremos "Proyecto KIZUN".

4. Primera Asamblea con todas las personas de KIZUN



4.1. Nuestra exposición del cambio organizacional en KIZUN

En estas exposiciones reales, no charlas a ejecutivos aburridos, suelo ser más claro y profundo en lo que las ideas encierran, tanto en lo que tiene que ver con las oportunidades personales como en cuanto a libertad y oportunidades, que generan nuevos conocimientos, como en

responsabilidades personales para con los demás y con el cliente. Suelo insistir mucho en que sin cliente no hay futuro. Cada vez estoy más convencido de que la clave primera y menos costosa para triunfar es el servicio. No pasan del cinco por ciento las organizaciones excelentes en servicio, en su sentido más amplio, entendido –como todo lo que se relaciona con el cliente– desde las relaciones personales de toda la organización, no sólo del tradicional "comercial", hasta proporcionar las documentaciones, servicios o productos en el tiempo adecuado o, en los más de los casos, el comprometido. Tengo mis propias estadísticas.

Dejé claro, esto lo suelo escribir en la pizarra con letras grandes, que se trataba de actuar con ética en todo y por parte de todos, incluirla en el estilo de relaciones y respeto a los demás y también con la Sociedad.

Conviene insistir, y lo hacemos, en que se terminan las jerarquías al uso; es decir, no más directores, jefes ni encargados, pero dejando bien claro que su conocimiento es absolutamente necesario para el futuro del proyecto. Luego nadie sobra y debemos procurar que todas las personas mantengan la ilusión por el futuro.

Otros aspectos de interés que resaltar son: nada de controles de presencia habituales, pues no es cuestión de presencia física llevada a los minutos, sino de responsabilidad y sobre todo de creatividad, no de rutina sino de ilusión por el conjunto, no del individualismo sino del trabajo en equipo con retos compartidos, no de cobro por estar sino por cumplir con un proyecto común lleno de compromisos y oportunidades. No se cobran horas extras si por necesidad de servicio en un momento puntual se requieren, y sí hay total libertad, no libertinaje ni abuso, en la disponibilidad del tiempo para los temas personales necesarios, contando con el consenso del equipo del que se forma parte. Nos preocupa y ocupa mejorar las condiciones personales en relación con la vida personal. Revisaremos en el primer mes los salarios y crearemos un justo equilibrio, y repartiremos, además, a fin de año, el 30% de los resultados generados sobre los del ejercicio anterior, o sobre lo generado en positivo si el año precedente fue negativo.

Por supuesto que, a lo largo del encuentro, insistí varias veces en que estuvieran atentos ya que sólo su opinión claramente mayoritaria decidiría a favor de iniciar el cambio.

4.2. Reacciones y preguntas ante la exposición

El interés y el altísimo grado de atención obtenido hacían evidente que la propuesta era algo realmente nuevo y motivante. Para esas personas presentes, era un acontecimiento nunca vivido tras décadas de trabajar en el mismo sitio, pues nunca habían estado reunidos, y menos el poder pensar que era para tomar decisiones sobre su futuro. Esto, sin embargo, es tristemente general, no una excepción de KIZUN. Lo de "juntar a todos" para compartir temas referidos a la organización es minoritario en el mundo empresarial actual, en el que es habitual oír decir tanto a empresarios como a ejecutivos que lo más importante de sus organizaciones son las personas, cuando sólo cuentan con ellas para realizar tareas o procesos, normalmente definidos por otras personas.

Las preguntas tras la exposición fueron las previsibles, según la cultura basada en convenios peleados cada año.

> "–¿Los pluses y las antigüedades se respetan?
>
> –No debería haber motivos para lo contrario, luego sí."
>
> "–¿Las vacaciones serán igual que ahora?
>
> – Estarán programadas de acuerdo con los intereses de las personas, pero siempre considerando las necesidades de los clientes."
>
> "–¿Los horarios de entrada y salida cambiarán?
>
> –Eso lo tiene que decidir cada equipo y cada persona en función del servicio a los demás y al cliente externo. Todo desde la ética y la responsabilidad."
>
> "–¿Y cómo será lo de la comunicación y la información?
>
> –Procuraremos generar una información diaria o semanal de aquellos temas de interés general. Se realizará la planificación del compromiso semanal de los pedidos de los clientes con representantes de todos los equipos, tanto de relaciones con clientes como internos, con el fin de que todo el mundo conozca el porqué y cómo de las cosas, así como los compromisos

adoptados con los clientes. Los equipos tendrán su propia dinámica de relación e información de sus objetivos.

Cada mes, el Coordinador General realizará una reunión con todas las personas para compartir los resultados económicos, con total trasparencia, así como una revisión de todos los temas relevantes que vayan surgiendo.

En los próximos treinta a cuarenta días nos reuniremos en otra asamblea donde expondremos la nueva Organización, después de tener entrevistas con todos y conocer vuestras opiniones personales sobre KIZUN."

Sí recuerdo que en esta asamblea estuve un poco más estricto que lo habitual en lo que el cambio conlleva de exigencia y compromiso más que de facilidad o sencillez, en el sentido de que insistí mucho en la coherencia de los compromisos de los equipos, así como en el servicio a los clientes. También recuerdo que fui claro al exponer que quien tuviera dudas debía votar no a la propuesta.

Posiblemente, el movimiento crítico de algún miembro del encuentro con el Comité me predispuso a forzar y saber hasta dónde podía haber una oposición cerrada de antemano.

Cierto es que no creo en el buenismo ni en el majismo. A las personas hay que tratarles como lo que son: con respeto, pero como a personas mayores, sabiendo que son capaces de todo si se confía en ellas, pero con un alto nivel de exigencia y responsabilidad. Se trata de fomentar que el acto de pensar y decidir sea voluntario, consciente y sostenido, enfocado a todo lo que sea positivo y creativo. Toda la energía que no destinamos a construir nos destruye. Por tanto, ir en contra de algo no tiene utilidad. La opción es crear alternativas válidas a los problemas y así convertirlos en oportunidades.

4.3. Se vota la propuesta de cambio organizativo

Tocaba pasar a la votación personal con un "sí" o un "no" al cambio propuesto. En este momento, esto lo recuerdo bien por poco habitual,

una persona levantó la mano y me indicó que ellos estaban acostumbrados –luego supe que pertenecía a un sindicato– a votar a mano alzada. Le contesté que respetaba la forma en que realizaban las votaciones, y que en muchas asambleas en las que he participado también se ha votado así, según los temas, pero que esta asamblea la habíamos pedido y organizado nosotros, conducido nosotros y nos parecía adecuado que fuera con voto personal y secreto. Así quedó el tema.

Realizada la misma, el resultado fue cien por cien a favor del cambio. Superó todas las expectativas y daba al traste con la campana de Gauss, en la que tanto creo.

Aparte de asombro por la respuesta –insisto, tras una exposición que Jabi me tildó de provocadora y los dos hermanos de que más bien parecía que quería dijeran que no–, se respiraba una energía positiva en el ambiente.

El éxito fue la confianza, no tengo duda, al votar que "SÍ" a una suma de ideas que para muchos son muy novedosas aunque sencillas, y que pueden y deben ser de uso diario, pero que la Sociedad y el mundo empresarial actual no practican, ya que no existe el grado suficiente de confianza. Las causas para que esto no se lleve a cabo de manera habitual son varias: la falta de liderazgo, la comodidad de lo conocido, el mantenimiento del poder, la incomodidad de la transparencia, la falta de credibilidad en las personas, la incapacidad de ganarse la confianza, la hipoteca que supone el pasado, etc.

A nosotros ahora nos correspondía el apasionante reto de poner en marcha el cambio organizacional y crear un futuro consistente para este nuevo proyecto, un proyecto que nacía con el consentimiento de todos los que a partir de ahora serían actores del mismo.

Capítulo II

Diseñando el Nuevo Estilo de Relaciones

JABI

1. La primera Asamblea: el paso decisivo

En esta primera Asamblea, Koldo había estado especialmente crudo. Tras su exposición, nadie podría decir que se le vendió una falsa ilusión porque Koldo se encargó brillantemente de mostrar las grandes oportunidades y posibilidades del nuevo estilo y también sus exigencias.

Para mí era la segunda Asamblea de este tipo en la que participaba y tengo que decir con sinceridad que, mientras se producía la votación para decidir el inicio o no del proyecto, estaba convencido de que el resultado sería negativo. Esa sensación me la había provocado el propio desarrollo de la Asamblea y, en especial, las preguntas y respuestas que se sucedieron tras la exposición inicial de Koldo.

1.1. Las preguntas de las personas de KIZUN

En cuanto a las preguntas sobre lo expuesto, fueron básicamente de tres tipos. Unas relacionadas con lo que Koldo denomina "el ombligo", es decir, cuestiones del tipo "¿entonces todo el mundo va a cobrar igual?, ¿esto supone que vamos a trabajar más horas?, ¿si no se ficha, puedo venir a la hora que quiera?, ¿qué pasa con las vacaciones, el convenio, la hora del bocadillo, etc., etc.?". En definitiva, preguntas mediante las que las personas trataban de buscar la seguridad de lo conocido, saber "cómo quedo yo" en el nuevo proyecto; preguntas comprensibles en ese momento de incertidumbre, pero que no tenían respuesta posible, porque precisamente lo que proponíamos era abandonar cada cual "su

ombligo" para empezar a pensar y a actuar en conjunto. Se trata de iniciar el nuevo trayecto del "yo" al "nuestro".

Otro bloque de preguntas eran las dirigidas a cuestionar nuestro conocimiento del sector y, por lo tanto, nuestra capacidad para liderar correctamente la empresa. Ésta es una cuestión recurrente: todos creemos que el ámbito profesional en el que nos desarrollamos es "diferente" y con ello en realidad queremos decir que es especialmente complicado y difícil y que nadie ajeno lo puede entender. La verdad es que, en efecto, cada ámbito de actividad es diferente y tiene sus particularidades, que son las que lo distinguen, pero en realidad todos comparten una esencia fundamental: que todos ellos son desarrollados por personas y que la base de su éxito está en la manera en la que éstas se relacionan entre sí y con el resto del mundo.

Con esto pasa un poco como lo que sucede con la genética: resulta que cada cual somos completamente diferentes, pero compartimos el 99,99% de nuestros genes, e incluso con otras especies diferentes, como los chimpancés, compartimos el 98%. En definitiva, ¿qué importa el sector de actividad en el que se vaya a desarrollar el Nuevo Estilo de Relaciones si la clave está en las personas?

Por fin, un tercer bloque de preguntas eran las relacionadas con nuestro contrato con la empresa y con el papel que iba a desempeñar la propiedad en el futuro proyecto, ya que hasta ese momento estaban en la dirección efectiva y ejecutiva de la empresa.

1.2. Nuestras respuestas

Como no podía ser de otro modo en un modelo que se basa en la transparencia y la confianza, explicamos que nuestro contrato era muy sencillo ya que se basaba en el compromiso mutuo y que, por lo tanto, aunque la duración inicial era de tres años, el contrato podía romperse en cualquier momento por la decisión de una de las tres partes comprometidas –la propiedad, las personas del proyecto y nosotros mismos–, de manera que la libertad para todos estaba clara y garantizada. Por otro lado, dimos cuenta también de nuestros honorarios profesionales que consistían en una cantidad fija mensual

(muy modesta por cierto) y un porcentaje del resultado final del proyecto, de manera que nosotros también nos vinculábamos directamente al éxito o al fracaso del mismo.

En cuanto al papel de la propiedad, presente en la propia Asamblea, se explicó a todas las personas que nosotros asumíamos el papel de liderar el proyecto y que los dueños se retiraban de la dirección ejecutiva para dejar paso a la nueva organización.

Como decía antes, el ambiente, el tono de las preguntas, la rotundidad de las respuestas de Koldo, todo me hacía pensar que la propuesta no iba a prosperar así que mi sorpresa fue mayúscula cuando tras el recuento se anunció que el 100% de las personas habían votado favorablemente. No hubo celebración ni aplausos ni nada por el estilo, no era el caso, lo que se respiraba era la sensación de que todos empezábamos con buen pie.

El Nuevo Estilo de Relaciones que se les había propuesto suponía la maduración de toda la organización como tal y de cada una de sus personas individualmente. La empresa tradicional sigue siendo un ámbito social en el que se nos trata por lo general como a niños a quienes hay que estar indicando de continuo lo que debemos hacer, a quienes hay que estar vigilando y controlando para que no hagamos ninguna trastada ni nos despistemos de nuestras tareas, a quienes no se nos debe dar mucha información porque no la entenderíamos o porque no sabríamos qué hacer con ella.

La empresa piramidal tradicional mantiene un esquema de relaciones basado en el paternalismo, donde unos pocos (la propiedad, los directivos, los delegados sindicales) ejercen de padres y madres, y una gran mayoría tiene asignado el papel de menor de edad.

El Nuevo Estilo de Relaciones que les habíamos propuesto en la Asamblea significaba acabar con este esquema y considerar a todas las personas como adultas, capaces de actuar y decidir por sí mismas, de entender y asumir toda la información que les concierne, de responsabilizarse de sus actos y de su trabajo.

Emanciparse tiene evidentes e inmediatos beneficios. Pensemos en el joven o la joven que por primera vez se va a vivir a una casa que no es la

de sus padres: ya no tiene horarios, ya no tiene que dar explicaciones, ya no tiene que rendir cuentas; la nueva sensación de libertad es fascinante. Pero emanciparse también significa tomar las riendas de tu vida, hacerte cargo de tu casa, de tus gastos, tomar decisiones a cada momento, en definitiva, responsabilizarte plena y conscientemente.

Sé que sonará duro al leerlo, pero creo que el sistema piramidal y paternalista de la mayoría de las empresas ha tenido tan generalizada implantación porque a los pocos que "manejan el cotarro" les viene fenomenal para así tener el poder y tomar las decisiones sin contar con nadie más, pero también porque al resto, a la inmensa mayoría, también le ha venido muy bien estar ciegos a la realidad, ser totalmente irresponsables de la marcha de su empresa y dejar que otros sean quienes tomen las decisiones. ¿Quién no ha deseado alguna vez en su vida poder cerrar los ojos y volver a ser como un niño, que no se entera de nada ni es consciente de los problemas, pero que es feliz del todo en su ignorancia?

El Nuevo Estilo de Relaciones, basado en personas adultas, conscientes de la realidad en la que se desenvuelven, informadas de todo lo que acontece, responsables de sus actos y decisiones, este Nuevo Estilo de Relaciones, exige una madurez personal y colectiva a la que no estamos acostumbrados ni en la empresa ni en muchos otros ámbitos de nuestra vida. Y esto es algo que Koldo se encargó de dejar meridianamente claro en la primera Asamblea de nuestro proyecto KIZUN.

2. La importancia del espacio físico

Tras dicha Asamblea, en la que de manera unánime todas las personas de la organización habían apostado por el cambio cultural, por ese Nuevo Estilo de Relaciones que les proponíamos, tocaba ponerse en marcha y dar los primeros pasos, empezar a remover la tierra, a oxigenarla, a desbrozarla, en definitiva, a prepararla para la siembra.

Las personas de la organización estaban con una gran expectación, mezcla de ilusión, incertidumbre, esperanza, ansiedad y confianza. Y ahora había que canalizar todas esas emociones hacia la construcción de la nueva organización.

Lo primero de todo era encontrar la ubicación física más adecuada desde la que empezar a trabajar. Ésta no es una cuestión menor, pues el 90% de la comunicación que las personas reciben de los demás no proviene del lenguaje, de las palabras, sino de sus gestos, sus actitudes, el tono de su voz, cómo miran, cómo actúan, cómo escuchan.

2.1. La ubicación física de las personas en la empresa jerárquica

En una empresa tradicional, las ubicaciones físicas de las personas no son inocentes: cuanto más arriba estás, más importante eres; cuanta más moqueta y más madera, más responsabilidad se supone que tienes; cuantos más metros cuadrados para ti solo y más lejos te encuentres de los demás, más estatus ostentas.

Por otro lado, a nadie se nos escapa que el espacio y el entorno físico condicionan radicalmente las relaciones entre las personas de la organización. Conozco a más de un directivo que no acaba de explicarse por qué "su gente" no le ve con cercanía, como a uno más del equipo, y esto se lo pregunta parapetado tras una enorme mesa, desde su despacho cerrado en la planta noble del edificio, a la que sólo se accede mediante cita previa concertada con su secretaria.

No sólo las relaciones "jerárquicas" se ven condicionadas por el espacio, también las relaciones "horizontales" entre compañeros y compañeras: no es lo mismo estar cada uno en un cubículo aislado que trabajar en espacios abiertos, no es lo mismo que haya o no haya espacios de reunión y de relación informal, no es lo mismo la distancia que haya que recorrer para contactar con las personas con las que debemos hacerlo.

El entorno con el que se contaba en este proyecto era realmente difícil de encajar con el nuevo estilo y la nueva organización que pretendíamos desarrollar: era lo más parecido a la imagen que cualquiera de nosotros pueda tener de una industria del siglo XIX, con

una zona de producción que me pareció realmente depresiva y una zona de oficinas en tres pisos con la dirección en el piso “noble”, el más alto, y por supuesto, el resto de personas de oficina en el segundo piso y los vestuarios y otros servicios en la planta baja, al nivel de la fábrica.

Recuerdo las ventanas de la zona de oficinas con vistas a la planta: con el paso del tiempo, se habían ido tapando con mobiliario o con vidrio traslúcido y daban una impresión de gran abandono.

2.2. Empezar a cambiar nuestra percepción del espacio físico en la empresa

Otro elemento realmente significativo, y que seguro que a muchos de quienes estáis leyendo no os resultará ajeno, era que había vestuario y comedor para las personas directamente relacionadas con la producción (vamos, “los del buzo”) y otros diferentes para las personas de oficina y mandos intermedios, encargados, etc. Hasta tal punto se extendía la ruptura humana producida por esa separación física que conseguir que hubiera un solo comedor y un solo vestuario me costó no menos de media docena de charlas con las personas implicadas, a las que al principio les parecía totalmente imposible, injusto, y yo creo que hasta degradante, tener que compartir vestuario y comida con las personas de producción.

El tamaño del despacho o de la mesa, el título del puesto que se desempeña, etc. son signos externos del estatus que tenemos en el colectivo y marcan la manera en la que nos relacionamos con los demás. Y muchas veces nos importan más que el desempeño real y concreto de nuestro trabajo.

Recuerdo a una persona que en una explosión de furia en una discusión acabó resumiendo toda su ira en: “Y encima me habéis quitado de director y me habéis dejado en eso de coordinador y no tengo ni siquiera despacho”. Evidentemente, su estatus, su orgullo, su posición era lo que se había visto modificado y ello le había modificado también sus relaciones con las demás personas, que era donde realmente residía el problema.

2.3. Mi ubicación como Coordinador General del Proyecto Kizun

El Nuevo Estilo de Relaciones que empezábamos a construir no podía levantarse desde el espacio físico existente, empezando por mi propia ubicación. Desde luego, estaba claro que no podía instalarme en el despacho del gerente, un lugar pleno del simbolismo del viejo modelo. Hasta era necesario, antes de entrar allí, embozarse el calzado de trabajo en una especie de fundas para no estropear el enmoquetado.

Lo idóneo hubiera sido utilizar algún espacio a pie de fábrica, cerca de la mayor parte de las personas, pero, lamentablemente, la zona de oficinas, como en la mayoría de las empresas, estaba situada en otro piso. Así que elegí una pequeña sala de reuniones, donde también estaba el servidor, y mantuve el mobiliario de reunión, en lugar de sustituirlo por una mesa de despacho, ya que mi papel fundamental iba a ser el de estar con las personas. Para ello, es más adecuado un espacio de encuentro que un espacio de trabajo individual y en él sólo necesitamos nuestro portátil, un teléfono, una pizarra para garabatear ideas, números, etc. más un proyector para compartir información en las reuniones.

Esta forma tan liviana de instalarnos en la empresa es también una manera de decir: "Nosotros estamos de paso, el proyecto es vuestro, a nosotros nos toca liderarlo mientras vosotros queráis y creyendo podáis experimentar y, por tanto, adquirir los conocimientos que os permitan asegurar vuestro futuro en este Nuevo Estilo de Relaciones, nada más". Como decía antes, hay mensajes que se transmiten de manera mucho más eficaz y clara con hechos que con discursos.

2.4. Planteamientos con relación a otros espacios: oficinas y salas de reuniones

En cuanto a los otros espacios físicos de la organización, en especial a las oficinas, tampoco eran los más adecuados para un proyecto basado en personas que deben estar compartiendo permanentemente: demasiados despachos, muchas distancias entre personas que deberían

estar en contacto de manera ininterrumpida, diferentes alturas en función de los diferentes "niveles" en la empresa.

Un ejemplo claro de esta inadecuación era la ausencia de espacios para reuniones, lo cual evidenciaba con nitidez el tipo de organización ante la que nos encontrábamos: por ejemplo, la que se denominaba "reunión de planificación" se hacía entre unas diez personas, de pie en un despacho, y consistía básicamente en que una persona trasladaba las órdenes de producción a las demás, así como los problemas de calidad y urgencias.

Sin duda, una tarea importante iba a ser remodelar el espacio físico para adecuarlo a la nueva organización.

3. Escuchar a las personas

Una vez ubicado, lo más importante era definir la nueva organización que íbamos a proponer al conjunto de las personas.

3.1. Ideas que motivan nuestros encuentros con las personas

A diferencia de consultoras al uso, en K2K emocionando, que ni siquiera nos consideramos una consultora, sino más bien un equipo de dinamizadores, no utilizamos herramientas estándar, ni modelos predefinidos, ni realizamos estudios basados en horas y horas de despacho.

Lo que utilizamos es unas pocas ideas generales clave, mucha conversación con todas las personas de la organización y entre los miembros del equipo de K2K, sentido común e intuición. Con estos elementos, en unas seis semanas deberíamos tener preparada la nueva propuesta organizativa.

Las ideas fuerza en las que nos basamos no están escritas en ningún manual, ni en ningún procedimiento o protocolo de uso. Están tan presentes en nuestra forma de actuar que apenas nos damos cuenta

nosotros mismos, pero, precisamente por eso, jamás las perdemos de vista. Haciendo un esfuerzo de síntesis, podríamos resumirlas en:

Conseguir la satisfacción del cliente debe ser la prioridad de todas las personas de la organización, asegurando siempre que ese objetivo conlleva también rentabilidad para el proyecto.

Todas las personas deben pasar a formar parte de equipos autogestionados.

Toda la organización debe ser capaz de hablar y de entender el mismo lenguaje, en especial en lo que se refiere a los conceptos económicos que posibilitan un proyecto eficiente.

Las personas de la organización deben ser capaces de verla en su conjunto, no sólo la parcela en la que cada cual trabaja directamente.

Si se les da la oportunidad, la gran mayoría de las personas son responsables, creativas, capaces de liderar equipos y de autoorganizarse.

Si ofreces confianza honesta y sinceramente, la inmensa mayoría de las personas te corresponderán de la misma manera.

Nada cambiará si todas las personas continúan haciendo lo mismo y en el mismo lugar.

Que algo se haya hecho siempre así no es un argumento válido para no cambiarlo.

La flexibilidad, la polivalencia, la adaptabilidad son valores que se deben potenciar y apreciar en el conjunto del proyecto.

3.2. Todas las personas participan en encuentros y reuniones

Como decía antes, la manera en la que vamos diseñando la nueva organización se basa en la conversación, en el diálogo sincero y abierto con todas las personas de la empresa. Por ello, durante varias semanas mantuvimos infinidad de reuniones y encuentros en los que participaron absolutamente todas las personas.

Unas reuniones fueron individuales, en otros casos, fueron por grupos y en muchos otros de ambas maneras. Todos estos encuentros

tenían como objetivo conocer qué papel estaba teniendo hasta la fecha cada persona en la empresa, qué cosas valoraba positivamente y qué cosas consideraba que había que mejorar o cambiar. Indudablemente, estos encuentros tenían también la finalidad de ir conociendo a las personas, sus posibilidades, sus actitudes frente al cambio, sus miedos, el conocimiento que el conjunto atesora, etc.

De estas reuniones, de las conversaciones con unos y con otros, se van descubriendo las oportunidades, se van sacando a la luz esas cosas que están en el corazón y en las "tripas" de las personas y que son aquello por lo que verdaderamente están dispuestas a moverse, a pelear.

Pero no son encuentros en los que nos dedicamos sólo a escuchar y mirarles a los ojos, sino que también aprovechamos para ir aportando conceptos y valores que son importantes en la nueva organización, para ir formando a las personas de modo que sean capaces, por ejemplo, de entender correctamente una cuenta de resultados o un balance, a fin de que vayan centrando su atención en elementos esenciales como el Margen Bruto general o en los clientes. En suma, vamos trasladándoles la información que deberemos compartir.

Finalmente, tras varias decenas de reuniones, a veces con la presencia de Koldo y otras yo solo, y gracias a todas ellas, pudimos extraer interesantes conclusiones y aportaciones clave para el posterior desarrollo del Nuevo Estilo de Relaciones.

Para empezar, se apreciaba el típico "peloteo" de responsabilidades tan habitual en las organizaciones piramidales y departamentalistas: la gente de producción culpa de todos sus problemas a los comerciales porque no venden correctamente;, éstos a su vez a los de compras porque no aprietan lo suficiente a los proveedores y, por lo tanto, no pueden ofrecer precios más competitivos; por su parte, compras culpa a los financieros de no disponer de los recursos a tiempo; y éstos de nuevo a producción por no cumplir las planificaciones y romper las previsiones de tesorería.

En definitiva, el "culpable" de lo que pasa siempre es "el otro" y enseguida se detectan ámbitos de mejora en los demás, pero no tan fácilmente en nosotros mismos.

Otra característica interesante de estas reuniones y conversaciones es la necesidad generalizada de explicar lo que sucede como consecuencia del pasado, de acontecimientos que sucedieron; como éstos ya no se pueden modificar, se concluye que las cosas no pueden cambiar. La constante referencia al pasado y a su inamovilidad ejerce como bálsamo exculpador de toda responsabilidad; a la vez que como enorme carga que impide el movimiento hacia lo que se aprecia como futuro deseable y posible.

Liberarse del pasado –como excusa y como carga– se convierte así en un elemento esencial para avanzar, para construir; en definitiva, para mejorar.

Y una de las mejores maneras de liberarse de ese pasado es ponerse en movimiento lo antes posible. Por eso, directamente de las reuniones van saliendo mejoras a las que se les asigna un equipo de desarrollo, un líder que traccione y un objetivo que cumplir en un plazo determinado.

Fueron casi una docena los equipos que pusimos en marcha en este periodo de pocas semanas, con cuestiones tan diversas como buscar la manera de disminuir un 2% el índice de rechazos externos, definir las calidades y cantidades de materia prima que debían estar siempre en stock o estudiar las posibilidades de automatización de determinado proceso productivo. Entre estos equipos, también se formaron tres de relaciones con clientes, otro dedicado a reinventar con visión global las relaciones con los proveedores…

4. Compartir y comprender los conceptos económicos

Imaginaos un partido de baloncesto en el que los equipos juegan todo el tiempo sin marcador, y en el que sólo al final del tiempo establecido, pasados varios días, o meses o todo el año, y tras complicados e ininteligibles cálculos realizados por un experto, en ocasiones externo y desconocido, se determinara que el resultado del partido fue tal o cual.

Jugar en estas condiciones sería complicado y sin duda se resentiría enormemente la efectividad y la motivación de los jugadores, pues no

sería posible encontrar la relación directa entre el juego realizado y el resultado obtenido. Jugar se convertiría así en un pasatiempo sin ningún objetivo ni ilusión.

Algo parecido sucede en las empresas tradicionales: la información sobre el resultado del partido (la cuenta de resultados del año) no se conoce hasta pasados varios meses tras el fin de año, y su complejidad es tal que los jugadores (todas las personas de la organización) no ven relación alguna entre el resultado y el partido jugado (el trabajo realizado durante el año). Es más, en la mayoría de las ocasiones, la información de resultados es inexistente para la mayoría de las personas y, si existe, suele presentarse sesgada y manipulada.

Claro, luego vienen las quejas de los empresarios por la falta de implicación en el partido por parte de sus jugadores.

Por eso, un elemento esencial del Nuevo Estilo de Relaciones es conseguir que todas las personas de la organización comprendan y hagan suya una cuenta de Resultados del Proyecto (RP) y que además ésta tenga correlación directa con el trabajo realizado por cada persona o, más bien, por cada equipo.

4.1. Facilitar el conocimiento de los aspectos financieros y económicos

La contabilidad tradicional, que se compone de elementos tan objetivos y racionales como los números y media docena de operaciones matemáticas, se torna a los ojos de la inmensa mayoría de las personas de la organización en una especie de conjuro mágico que sólo unos pocos alquimistas elegidos (los “financieros”) son capaces de invocar.

Se trata de un efecto trasladable a otras muchas áreas del conocimiento de la organización: los financieros, los abogados, los ingenieros, los arquitectos, etc. elaboran todo un entramado de conceptos, de significados e incluso un lenguaje propio por lo general indescifrable por el común de los mortales. Consciente o inconscientemente, protegen su ámbito de conocimiento de las miradas de los demás, a los que consideran unos auténticos intrusos.

Romper esos muros que impiden que el conocimiento se extienda por el conjunto de la organización, construir un lenguaje común y comprensible para todos, aceptar que no hay parcelas de información reservada para expertos son conceptos seguro que ampliamente compartidos como tales, pero que a la hora de llevarlos a la práctica chocan demasiado a menudo con el temor a la pérdida de influencia e incluso de cuotas de poder por parte de determinadas personas en la organización.

Por ello, un aspecto muy importante del trabajo de desarrollo del Nuevo Estilo de Relaciones durante estos primeros meses consiste en traducir la cuenta de resultados y el balance contable a un lenguaje comprensible para todas las personas, que aporte información directamente relacionable con el trabajo y con el esfuerzo realizados, y que se disponga de dicha información lo más cerca posible del momento en el que se produce.

Fueron muchas reuniones con las personas dedicadas al ámbito contable y financiero las que hicieron falta para ir avanzando en este objetivo hasta implantar una forma de elaborar y compartir la información que fuera útil y permitiera una gestión eficiente de la actividad.

4.2. Diseñamos una cuenta de resultados mensual

De este modo, se diseñó una cuenta de resultados mensual que se compartía con todas las personas de la organización y que giraba en torno a tres conceptos básicos, fácilmente comprensibles y visualizables por todas las personas:

La Producción a Precio de Venta Neto (PPVN): es decir, lo que hemos hecho entre todas las personas durante el mes, independientemente de si se ha facturado o no (ya que esto es un aspecto puramente “administrativo”, en un principio, aunque sí tiene un efecto financiero si se retrasa, pero que en primer lugar se genera con la implicación del conjunto de las personas).

El Margen Bruto (MB) que nos ha quedado de esa PPVN tras descontar los costes directamente vinculados a su producción, los llamados gastos variables.

El Resultado del Proyecto (RP), es decir, lo que nos queda del MB tras descontar todos los costes indirectos y de estructura de la organización, los llamados gastos fijos.

Con estos tres conceptos, podemos conseguir que toda la organización, todas las personas que la componen, sepan "cómo va el partido" y cómo incide su participación en el resultado del mismo. Si producimos más, generaremos más volumen de Margen Bruto y por lo tanto más Resultado del Proyecto. Aunque si producimos más, pero se nos desvían los costes, el Margen Bruto será menor y por lo tanto bajará el Resultado. Así podremos ir analizando y tomando decisiones en función de lo que vaya pasando con cada una de estas variables.

4.3. Información orientada a la toma de decisiones

Disponer de esta información en tiempo real, compartirla con todas las personas de la organización y conseguir que se comprenda la repercusión que la realidad cambiante tiene en el resultado global, permite poder tomar decisiones que hacen sentirse a la mayoría de los integrantes más y más involucrados y, por tanto, dueños de la realidad.

Por ejemplo: un conflicto tradicional en KIZUN (y en muchas empresas) había sido el decidir el incremento salarial anual, el cual, en ocasiones significaba 0,5 puntos sobre la masa salarial total; ésta, a su vez, analizada con los criterios que hemos indicado más arriba, representaba apenas el 8% sobre la PPVN. Por todo ello, la incidencia real de esos 0,5 puntos en el resultado final se convertía en irrelevante frente al coste tanto en euros, así como en posible motivación, implicación y participación del conjunto de las personas. Por tanto, para ninguna parte suponía nada relevante. Simple cultura y tradición imperantes.

Otra cuestión muy importante relacionada es que muchas empresas están acostumbradas a aportar información económica sólo en el marco de negociaciones de convenios o cuando la situación no es buena y se

pide un esfuerzo colectivo. Ésta es una práctica nefasta ya que, a los ojos de las personas, la información se convierte en algo interesado, puesta al servicio únicamente de la parte empresarial.

Por el contrario, lo que hace que las personas confíen es aportar información económica completa, comprensible y transparente de manera regular y habitual, tanto si las cosas van mal como si van bien e independientemente de los momentos de negociación si es que los hay.

5. Menos control y más confianza, libertad y responsabilidad

Otro aspecto en el que incidimos de manera clara desde el primer momento es el de fomentar la confianza y la responsabilidad por encima de los métodos de control tradicionales, basados precisamente en lo contrario.

En la mayor parte de las empresas tradicionales, se acaban estableciendo una cantidad enorme de controles y exigencias que poco tienen que ver con la responsabilidad de la inmensa mayoría de las personas que en ellas trabajan.

De ahí que una de las primeras cosas que hagamos normalmente en todos los proyectos, y por supuesto hicimos en éste, es eliminar el fichaje, el control de presencia, y dejar en manos de los propios equipos que se autorregulen y autoorganicen.

Debemos preguntarnos, por un lado, por qué las empresas tradicionales ponen tanto esfuerzo en controlar que las personas están presentes en sus puestos de trabajo y, sin embargo, parece que no importa tanto lo que aportan durante su presencia; y por otro lado, por qué a personas adultas y responsables no se les trata como tales y se les imponen sistemas de control más propios de quienes parece demuestran todo lo contrario. Por qué no somos capaces de innovar aportando un poco de libertad y confianza. Por qué dejamos muchas responsabilidades a muchas personas durante la jornada y no nos atrevemos a confiar en

que sí cumplirán su horario. En todo caso, por qué tratamos a todos por igual si lo justificamos en nombre de unos pocos irresponsables.

La realidad es que, una vez suprimido el control de presencia, el tradicional “fichaje”, no se produce ningún desmadre, ninguna anarquía, ningún descontrol generalizado, sino que las personas asumen su responsabilidad y captan perfectamente el mensaje: lo importante no es su presencia sin más, sino su aportación al cien por ciento al proyecto, y empiezan a actuar en consecuencia.

A modo de ejemplo, otra práctica habitual de control que solemos suprimir en todas las organizaciones es el de la firma de las notas de gastos (dietas, kilometrajes, comidas, etc.), tarea que se suele asignar a los “jefes” y en la que muchas veces se dedican un tiempo y un esfuerzo que sin duda serían dignos de mejores empeños.

Tradicionalmente, se monta todo un sistema para evitar que un reducidísimo número de personas pueda “robar” a la empresa pasando gastos inadecuados. Para ello, se criminaliza al conjunto de la organización, en el supuesto de que su intención siempre será la de defraudar a la empresa, en lugar de confiar en la gran mayoría y tomar medidas contundentes cuando se detecte algún problema puntual y concreto.

Al igual que sucede con el control de fichar, la supresión del control de firma de los gastos no ha supuesto en la práctica ningún problema de ningún tipo y lo que sí ha logrado esta medida es responsabilizar a cada cual de lo que hace en esta materia.

Sólo son algunos ejemplos visibles y prácticos de clara confianza en todas las personas. ¿O acaso está demostrado que a más responsabilidad más honradez?

6. El equilibrio salarial

Uno de los elementos que suelen traer de cabeza a casi todas las empresas es el sistema retributivo. Cuánto, cómo, con qué criterios, cómo se modifica, cómo se valora la retribución de cada persona de la

organización es habitualmente un caballo de batalla que genera importantes conflictos y que consume una enorme cantidad de energías al conjunto de las organizaciones.

La tendencia mayoritaria en esta materia ha venido marcada por algunas ideas que se han dado por buenas de manera generalizada:

La retribución salarial es un punto de conflicto entre el empresario y el trabajador imposible de resolver pues se parte de intereses contrapuestos: el trabajador piensa que el empresario lo único que quiere es pagar lo menos posible para tener más beneficio, y el empresario piensa que el trabajador quiere cobrar lo máximo que pueda con el mínimo de esfuerzo por su parte e independientemente de la marcha de la empresa.

La retribución, cuanto más personalizada sea, mejor, y por lo tanto, hay que montar sistemas que subjetivicen al máximo la retribución y, prácticamente, se haga una escala por cada persona.

La retribución puede tener una parte variable para directivos, comerciales y otras personas “relevantes” de la organización, y normalmente vinculada a la consecución de objetivos de ventas, producción, facturación, etc.

Me parece adecuado incluir la reflexión –que comparto, naturalmente– del filósofo José Antonio Marina, sobre la importancia que ha adquirido el bono como forma de retribución de los profesionales:

“Hay cosas que motivan y otras que son una obligación. Por ejemplo te pagan por hacer bien tu trabajo, no tienes que recibir un sobresueldo por hacer aquello que te han encomendado. Con este método, se está introduciendo una forma de corrupción. No puede ser que el empresario se convierta en un agente educativo cuando los jóvenes acceden al trabajo. Muchas veces es cuando se le dice al joven que es importante ser puntual y no llegar tarde. Por tanto cree que es necesario introducir un nuevo modelo educativo con el fin de que los jóvenes asuman responsabilidades. Es necesario, indica, fomentar la perseverancia, la cultura del esfuerzo, la prudencia, saber elegir los retos, pero también tener valentía para no temer el riesgo. Hace falta un interés social.”

En este punto, nuestro criterio va de nuevo contracorriente. Consideramos que la retribución tiene dos componentes: por un lado, el salario mensual, que debe ser suficiente, lo más homogéneo posible y acordado para mucho tiempo; y por otro lado, el reparto del resultado, el reparto de la "cosecha", que es la parte directamente vinculada a nuestro esfuerzo, a lo bien o mal que hacemos las cosas entre todos.

6.1. Modificación del sistema retributivo

Por eso, en esta organización, como en todas, una de las primeras cosas que hacemos es analizar el sistema retributivo y modificarlo según estos criterios antes mencionados. Para empezar, se acuerda que la retribución mensual se actualizará cada año con el IPC y que se repartirá entre todas las personas el 30% del resultado obtenido. De esta manera, eliminamos para siempre la "conflictividad", la necesidad de ir negociando cada año los incrementos o no de la masa salarial, y además se vincula directamente una buena parte de la retribución de todas las personas al resultado final obtenido. Cuanto mejor sea ese resultado para la organización, mejor será también para todas y cada una de las personas que la componen.

Que una parte importante de la retribución esté vinculada al resultado también hace que este sistema retributivo favorezca la solvencia a largo plazo de la organización: si el resultado es bueno, no sólo las personas percibirán una mayor retribución, sino que la organización tendrá más recursos y será, por lo tanto, más fuerte a largo plazo, tendrá más futuro y, por lo tanto, estaremos garantizando no sólo el salario del próximo mes, sino también el de los próximos años, aspecto esencial en cualquier organización.

De esta manera, al hacer del reparto de la "cosecha" entre todas las personas, un elemento esencial de la retribución, se consigue alinear perfectamente los intereses en apariencia contrapuestos de "la patronal y los trabajadores": cuanto mayor sea el resultado obtenido, mayor será la rentabilidad del capital invertido, mayor también la retribución de todas las personas, y mejores las perspectivas de futuro para la organización y para todos sus componentes.

Parece algo tan obvio y tan sencillo de entender que sorprende que no se aplique de manera generalizada en la empresa. Pero es que, para hacerlo, hay unos requisitos previos esenciales que ya hemos comentado en capítulos anteriores, pero que es necesario traer aquí de nuevo a colación con el fin de entender correctamente de qué estamos hablando.

El reparto de la "cosecha" significa que hay que poner a la vista de todo el mundo esa "cosecha", es decir, hay que ser absolutamente transparentes y honestos con los números y hay que generar una relación de confianza en toda la organización, de tal manera que no haya dudas al respecto. Y esto es algo a lo que la mayoría de los empresarios, hay que decirlo claramente, no están en absoluto dispuestos. La información es poder, y más cuando hablamos de dinero, y la mayoría de empresarios y directivos tienen verdadero pánico a perder el poder que les dan los "números" porque, efectivamente, cuando hay transparencia y cuando los "números" son de todos, es cuando de verdad el poder y la responsabilidad empiezan a estar repartidos por toda la organización.

En segundo lugar, se busca una menor distancia entre los que menos y los que más salario mensual perciben, así como la máxima homogeneidad posible entre personas que hacen más o menos las mismas cosas. La idea es que, cada cual desde su puesto específico, contribuye al máximo a la buena marcha de la organización y que, como se trabaja básicamente en equipos y con objetivos, no es tan relevante considerar las tareas que cada cual desempeña de manera específica, sino la aportación al equipo y al conjunto de la organización.

En el caso que nos ocupa, existían unos 7 niveles salariales en los denominados puestos directos y se iba pasando de un nivel a otro mediante evaluación de los encargados y jefes de taller.

Nosotros propusimos dos únicos niveles en los que todas las personas se encuadrarían al cabo de un periodo de seis meses, y tras una segunda fase de otros seis meses, habría un único nivel para todas las personas. De esta manera, en los equipos no habría diferencia entre lo que cobran unas personas y otras, ya que tampoco la habría entre lo que pueden hacer.

Este paso no es fácil, a pesar de que evidentemente supone una mejora para muchas personas y nadie sale perjudicado (hacia abajo no se va en ningún caso). Está tan arraigada la cultura de la subjetivización de la retribución que la igualdad se encuentra con muchas reticencias; entre ellas, por ejemplo, sucedía en esta organización que había personas que históricamente se habían negado a ir avanzando en la escala porque tenían la idea de que a más retribución más responsabilidad en el peor sentido y más conflicto con los demás compañeros, por lo que este paso no les resultó sencillo.

Entre las personas denominadas indirectas, el maremágnum de retribuciones era aún mayor, con diferencias de casi uno a siete entre quien menos y quien más cobraba, con retribución variable para unos pocos, con personas que hacen el mismo trabajo y, sin embargo, tienen retribución diferente porque han sabido “negociar” o presionar mejor para obtener mayor salario…

Este último tema suele ser un enorme cáncer y fuente de graves agravios comparativos en las empresas: como normalmente los criterios de la retribución no son claros y transparentes para todo el mundo, quien tiene más capacidad de presión, o más habilidad, o sabe encontrar los puntos débiles de sus responsables, o quien es más persistente y más “quejoso” acaba logrando incrementos salariales respecto a otros compañeros en similares circunstancias, pero que son más conformistas, menos preocupados por el tema económico o menos reivindicativos en general.

En el equilibrio salarial que propusimos en esta organización, también para las personas indirectas dejamos tan sólo tres niveles. Se irían acomodando progresivamente a ellos de manera que las diferencias entre unos y otros se fuesen acortando y estandarizando.

6.2. Variables, complementos y otras cuestiones relacionadas

A quienes tenían retribuciones variables –variables en teoría porque cuando un variable se percibe invariablemente, valga la expresión, año tras año, pierde todo su sentido– se les incorporó dicha retribución en su fijo, y con un par de personas que se salían de la tabla por arriba se

negoció individualmente una mejor adecuación a los demás compañeros.

Como es obvio, en todo este proceso no se tocaron otros conceptos como la antigüedad, complementos de nocturnidad, relevo, etc., que sí están vinculados directamente a las circunstancias específicas de cada persona.

Otros elementos interesantes en esta vertiente fueron, por ejemplo, la eliminación de la contratación de personas a través de empresas de trabajo temporal (ETT), que venía siendo habitual en esta organización, así como la utilización generalizada de los contratos de relevo, que hasta la fecha eran de uso discrecional por parte de la dirección.

En definitiva, como se puede apreciar claramente, el objetivo es que la retribución percibida sea justa, transparente, más vinculada a la obtención de resultados que a la presión o la negociación entre partes irreconciliables; más igualitaria para facilitar el trabajo en equipo, la polivalencia y la flexibilidad; y sobre todo, que no sea un elemento de desgaste de energía, que el conjunto de la organización no tenga que estar más preocupado de si cada año se conseguirá un 0,25% más de salario que de si obtendremos un mejor o peor resultado global.

Capítulo III

Una nueva organización para el Nuevo Estilo de Relaciones

JABI

1. Encajando las piezas del puzle

Dicen que una vez le preguntaron a Miguel Ángel cómo había logrado la extrema belleza de una de sus esculturas, a lo que éste contestó que había sido sencillo, que la escultura estaba encerrada dentro del bloque de mármol y que él sólo se había concentrado en quitar delicadamente lo que sobraba.

Algo muy parecido, salvando las distancias, es lo que tratamos de hacer cuando generamos una nueva estructura organizativa en un proyecto en el que estamos desarrollando el Nuevo Estilo de Relaciones: observamos y escuchamos a la organización tal y como es, al mismo tiempo que tratamos de vislumbrar esa trama de relaciones positivas, de liderazgos naturales, de anhelos y sueños, de expectativas, de intereses comunes a los que hay que despojar de la burocratización, de los prejuicios, del ombliguismo, de las relaciones jerárquicas y del cortoplacismo para que salga a la luz esa nueva estructura que siempre estuvo ahí, como la escultura de Miguel Ángel encerrada en el bloque de mármol.

1.1. De los puestos unipersonales a los equipos

En el caso de la organización que nos ocupa, partimos de una estructura piramidal absolutamente clásica con un Director Gerente en la cúspide, del que depende, tomando como ejemplo el Departamento

de Producción, un Director de Producción, del que a su vez depende un Jefe de Fabricación, de quien dependen varios encargados, los cuales supervisan a las personas de producción, organizadas a su vez por los clásicos niveles de Oficial de Primera, de Segunda, Peón Especialista y Peón.

En definitiva, una estructura de orígenes militares con nada menos que nueve niveles o rangos perfectamente definidos y supeditados unos a otros por una relación estrictamente jerárquica.

Pretender que con estructuras de este tipo las personas se comprometan, asuman responsabilidades, participen, se impliquen, etc. es un absoluto contrasentido. Me recuerda a aquel sargento que a los recién llegados al cuartel para hacer la "mili", cuando estaban en el patio y en perfecta formación, les gritaba: "¡¡¡Reclutas, confraternicen, es una orden!!!".

Lo mismo que a la amistad no se llega a golpe de ordeno y mando de un sargento chusquero, las personas no se comprometen con un proyecto porque lo diga el Director de turno o porque en el Plan Estratégico o en la Misión, Visión y Valores correspondientes digamos que nuestro compromiso con las personas es total y absoluto. Ese compromiso sólo es posible en una estructura no jerarquizada, no militarizada, basada en la libertad, en la confianza en las personas, en la propia responsabilidad; en definitiva, una estructura que permita que las personas sean partícipes y dueñas del proyecto en el que están trabajando.

En consecuencia, y volviendo al caso de KIZUN que nos ocupa, dedicamos muchas horas a escuchar y a entender a cada persona de la organización a conocer cuál era su situación, con el fin de determinar, según sus capacidades, su experiencia y sus propios intereses y preferencias, dónde podría aportar más en la nueva organización.

Para lograrlo, tratamos de superar una organización basada en puestos unipersonales y que se relacionan con los demás puestos por medio de una clara jerarquía, de forma que evolucionara hacia una estructura basada en equipos que se relacionan con criterios de coordinación, de responsabilidad, de eficacia y eficiencia. Una

estructura en la que la clave no está en saber quién da las instrucciones, sino en cómo aunamos el conocimiento de todas las personas en cada ocasión y tomamos decisiones de manera compartida y responsable.

1.2. Abandonar la cómoda instalación en la jerarquía

Estamos acostumbrados a movernos sobre el terreno conocido y cómodo de la jerarquía: vamos a una reunión y sabemos que nuestro papel es mandar y obedecer, quizá se nos requiera opinión, pero en definitiva todos sabemos quién tiene la responsabilidad de tomar las decisiones y quién la obligación de ejecutarlas, y tanto unos como otros nos encontramos seguros porque todo está claro… o quizá no tanto.

La realidad de las empresas tradicionales es que, a pesar de este esquema tan claro y meridiano, les resulta imposible sustraerse a la complejidad de las relaciones humanas, de las jerarquías informales, de los grupos de poder, de las conspiraciones palaciegas, etc.

El Nuevo Estilo de Relaciones que nosotros les proponíamos transitaba por el terreno inexplorado de las relaciones de cooperación, del verdadero trabajo en equipo, de la auténtica transparencia en la información, de la extensión del conocimiento en todos los ámbitos de la organización.

Para lograrlo, era necesario identificar dónde estaban el conocimiento, la experiencia, el saber hacer en cada ámbito de la organización, e ir relacionándolos a través de diferentes equipos que, a modo de eslabones, conformasen una cadena, firme pero flexible, y que partiendo y terminando en el cliente, engarzasen toda la estructura organizativa.

Se trata de un planteamiento de transformación profunda de la organización que no es posible hacer simplemente con unas cuantas reuniones y con buena voluntad por parte de todos, sino que requiere cambios en las personas, en el papel que desempeñan en la organización, en sus tareas y funciones, etc.

En el caso que nos ocupa se produjeron numerosos y significativos cambios que eran imprescindibles para que pudiera empezar a brotar la nueva organización: hubo que trasplantar árboles centenarios para que su sombra no impidiese crecer a los retoños que empezaban a surgir, hubo que podar otros para despojarles de ramaje enfermo y que creciesen con más fuerza, y a otros se les incrementó el riego y el abono para compensar su debilidad.

Aunque nos iremos deteniendo en cada caso, para tener una visión global de la profunda y radical transformación que propusimos, baste decir que: la estructura comercial se reconvirtió en 4 equipos formados por los antiguos comerciales, por el jefe de producción, uno de los encargados, un inspector de calidad y la secretaria de dirección; la estructura de producción se transformó en dos Equipos de Línea Cliente, sin directores, jefes ni encargados, coordinados por 5 líderes elegidos por las propias personas que conformaban dichos equipos.

Como se puede ya vislumbrar, esta nueva organización no consistía en cambiar de nombre a los “jefes”, sino en modificar radicalmente la composición de las distintas áreas y equipos de manera que fuese la propia estructura la que no sólo facilitase, sino que de hecho obligase a trabajar en equipo, a compartir la información y la responsabilidad, a movilizar el conocimiento en la dirección correcta.

He de decir que, a pesar de la profundidad del cambio, no hubo especiales problemas ni conflictos para poner esto en marcha: se habló individualmente con cada persona a la que se le proponía un cambio y se tuvo en cuenta su opinión.

Como resultado de todo este proceso, pudimos preparar, para presentar en la Asamblea, una propuesta que venía consensuada y con el respaldo de la inmensa mayoría de las personas de la organización, las cuales conocían su nueva situación en el equipo correspondiente.

Lo relevante de verdad está en lograr que nadie quede fuera de los equipos creados y que todos los equipos estén entrelazados de forma clara para todo el mundo y, al mismo tiempo, que las personas visualicen que todo empieza y acaba en el cliente.

2. La segunda Asamblea

Desde la asamblea en la que se aprobó por todas las personas el inicio del proyecto, habíamos mantenido docenas de reuniones, como ha quedado explicado, pero para la presentación de la nueva estructura organizativa era necesario convocar una nueva Asamblea General.

A diferencia de la primera, que se celebró en un aula de cultura del municipio próximo a las instalaciones de la fábrica, ésta optamos ya por realizarla en el comedor de la empresa. Como ni aquí, ni prácticamente en ninguna organización, es habitual celebrar Asambleas, la primera dificultad es que no hay ninguna sala que dé cabida a todas las personas con comodidad y la siguiente es que no tenemos siquiera sillas suficientes para todos, por lo que hemos de alquilar provisionalmente unas sillas de cervecera.

La Asamblea se celebra por tanto con más de un centenar de personas, apiñadas en un pequeño comedor de empresa y sentadas en sillas de cervecera durante casi tres horas. La imagen es bastante gráfica de lo que está pasando: una nueva organización, una nueva forma de actuar está empezando a nacer poco a poco en un entorno que aún responde a los viejos esquemas.

El contenido de la Asamblea era muy importante: no sólo se presentaba la nueva estructura –que, por otro lado, era en parte conocida por casi todas las personas, pues los cambios se habían pensado, realizado y acordado con ellas–, sino aspectos tan importantes como el cierre real de la cuenta de resultados del ejercicio anterior, así como el cierre de los dos primeros meses del actual ejercicio. Datos desconocidos por todos los asistentes.

Más allá de la información concreta que se aporta en este tipo de reuniones, es muy importante también la vertiente "educativa" y formativa que tienen. En muchas ocasiones, lo que les falta a las personas no es sólo, o no es tanto, la información, sino los criterios para poder entenderla y comprender todo su significado.

Un concepto que salió en esta Asamblea y que suele ser habitual en muchas organizaciones es la creencia de que cuanto más se facture,

mejor será la cuenta de resultados; es decir, se identifica volumen con resultado, hacer mucho con obtener mayor beneficio.

En el caso que nos ocupa, el objetivo de los antiguos comerciales de la empresa era muy claro: conseguir vender el máximo posible hasta agotar la capacidad productiva de la fábrica. Logrado esto, el beneficio económico era una consecuencia lógica y segura, fruto de haber facturado el máximo posible.

Pero la realidad es que el resultado depende básicamente de tres factores: del volumen de facturación, pero también del margen bruto y, además, de los costes fijos que tengamos que asumir. Si facturamos más, obtendremos más resultado siempre que el margen y los costes fijos se mantengan estables, pero también podemos vender más a costa de disminuir márgenes o con costes fijos mucho mayores, lo que hará que nuestro resultado no sólo no crezca, sino que se vea incluso mermado.

Por el contrario, con el mismo volumen de facturación, podemos ser capaces de obtener mayor resultado si podemos incrementar el margen o disminuir los costes fijos.

En conclusión, para hacer más zumo, no siempre es evidente que lo que hay que hacer es utilizar más naranjas, porque también influye lo bien o mal que las exprimamos, así como de la calidad de las propias naranjas para el objetivo deseado.

Esto que parece tan sencillo y tan simple, sin embargo, es en general ampliamente desconocido o, al menos, no tenido en cuenta en la gran mayoría de las empresas. Desde luego, en el proyecto que nos ocupa, tampoco y fue uno de los elementos de "formación" más interesantes de esta Asamblea.

En cuanto a la nueva estructura organizativa, como ya hemos comentado en capítulos anteriores, había sido trabajada conjuntamente con todas las personas implicadas, por lo que no genera ningún problema; no al menos en cuanto a las ideas, otra cosa es luego la puesta en marcha y el empezar a funcionar en el día a día, que, lógicamente, es lo más complicado.

Aquí da comienzo el cambio cultural de verdad.

3. Los Equipos de Satisfacción de Clientes (ESC)

Una vez conocida la nueva estructura, empezamos a trabajar con cada uno de los Equipos recién creados.

Los Equipos de Satisfacción de Clientes son quienes tienen una mayor relación directa con los mercados y con los clientes concretos. Entre otras cuestiones, era importante comenzar a manejar con fluidez el concepto de margen bruto y servicio a la hora de preparar las ofertas y cerrar los pedidos con los clientes.

3.1. Relaciones con los clientes

En muchas ocasiones, las empresas tradicionales y sus comerciales al uso tienen el convencimiento de que son los clientes quienes marcan los precios de lo que compran (especialmente cuando se trata de bienes que no tienen diferenciación entre proveedores, las famosas *commodities*). En consecuencia, se olvidan del concepto de margen y se preocupan única y casi exclusivamente del volumen: es decir, si vendo al precio que me marcan los clientes, ganaré más o menos en función de que venda más o menos, y no en función del precio al que venda.

Por otro lado, esta sensación de impotencia a la hora de la fijación de precios es aún más acuciante cuando estamos hablando de una organización que tiene otros competidores de tamaño más importante y que, por lo tanto, sigue una política de ir "a rebufo" de los demás, que son quienes marcan el paso.

Por el contrario, nuestro planteamiento en esta organización, y en todas aquellas en las que participamos, es que debemos ofrecer al cliente el mejor producto al mejor precio y buscar la máxima satisfacción de las necesidades de dicho cliente, lo cual debe ser compatible con un margen de beneficio razonable para la organización, pues, de lo contrario, lo que conseguimos es satisfacer al cliente a costa de la propia supervivencia.

Es cierto que existen clientes y, en especial, directivos de compras que presumen de haber hundido a no sé cuántos de sus proveedores, como si esto fuera un signo claro de su dureza negociadora y de su defensa de los intereses de sus empresas.

A nuestro juicio, ese tipo de clientes son terriblemente peligrosos y hay que tratar de huir de ellos tan rápido y tan lejos como sea posible, so pena de acabar como una muesca más en su cuenta de piezas abatidas.

El cliente que no entiende que sus proveedores también tienen que vivir y consolidar su futuro y generar recursos para crecer o para lo que consideren oportuno no es un cliente rentable a largo plazo y siempre acabaremos teniendo problemas importantes por él.

Obviamente, si queremos comprometer a nuestros clientes en esta dirección, debemos ser por nuestra parte absolutamente leales y transparentes con ellos, y evitar cualquier tentación de aprovecharnos de situaciones de necesidad, o de trampear o sacar provecho injusto a su costa.

En demasiadas ocasiones, las figuras del cliente y el proveedor se ven y actúan como enemigos irreconciliables que tienen intereses del todo contrapuestos cuando en realidad es todo lo contrario, pues sus intereses son completamente coincidentes y compatibles desde una perspectiva de cooperación, de compartir "el pastel". Es la famosa idea del "ganar–ganar", la de "ganemos todos", idea a la que a priori casi nadie se opone, pero que luego es muy complicado llevar a la práctica porque la cultura de las empresas está basada en el principio de que, necesariamente, si uno gana, otro tiene que perder, y claro, nadie quiere ser o tener la sensación de ser el "perdedor".

3.2. Analizar la cartera de clientes

En el caso concreto que nos ocupa, se daba la circunstancia de que teníamos una importante cantidad de clientes a los que se vendía, sin saberlo, con margen bruto negativo, a lo que había que añadir que la materia prima necesaria para fabricar nuestro producto había supuesto un incremento brutal de coste en muy pocos meses y que no se había repercutido en el precio final.

Una de las primeras medidas necesarias, por ello, era analizar la cartera de clientes, tanto desde el punto de vista del volumen como desde el del margen, y empezar a tomar medidas respecto a aquellos

clientes con los que teníamos un margen que sólo permitía ganancia para el cliente y pérdida para nosotros.

Lo que decidimos fue ser absolutamente transparentes con esos clientes y mostrarles nuestras facturas de compra de materia prima para que contaran con evidencias fehacientes de que los incrementos de precio que estábamos sufriendo eran imposibles de asumir sin repercutirlos en nuestro precio final.

Para ello, realizamos visitas específicas con este planteamiento a los clientes clave y aprovechamos también para exponerles los cambios que estábamos introduciendo en la organización.

Bien es cierto que la explicación de los cambios en la organización era más una necesidad que veían los antiguos comerciales, siempre en la idea de que los clientes se iban a resentir, que una demanda de los propios clientes, quienes en el fondo lo que esperaban eran resultados concretos en aquellos aspectos en los que peor nos valoraban, como era el de los plazos de entrega del producto, el famoso servicio, tan poco asumido como un compromiso del conjunto por la mayoría de las empresas.

En definitiva, las empresas tienen en general un temor reverencial a que se produzcan cambios en sus redes comerciales porque se han creado la percepción de que los clientes enseguida se resienten ante cualquier pequeña variación en su relación con dicha red comercial, cuando en realidad el cliente lo que quiere es estar lo mejor atendido posible y lo demás le resulta un poco indiferente.

Por otro lado, la reacción inicial de los clientes ante el planteamiento de subida de precios era obvia: negarse rotundamente. Sin embargo, cuando les mostrábamos la realidad de lo que estaba pasando con la materia prima, esa rotundidad empezaba a agrietarse, lo que nos daba al menos la oportunidad de exponer nuestra situación e intentar convencerles de que lo único que pretendíamos era no suicidarnos económicamente hablando.

Como decía, los clientes no recibían el mensaje con saltos de alegría. Sin embargo, además del precio, también se valoran otras cuestiones, y

una de ellas, la diversificación de fuentes de suministro, es una baza importante: normalmente, ninguna organización quiere depender en exclusiva de un proveedor, ya que esto le sitúa en una posición de debilidad muy importante. Por esto, no se compra exclusivamente al más barato, sino también a otros que, aunque más caros, permiten mantener la diversidad del suministro.

He de decir que después de este proceso no perdimos ningún cliente importante ni vimos reducidas nuestras ventas de manera significativa; por el contrario, conseguimos amortiguar claramente el impacto del incremento del coste de la materia prima en la cuenta de resultados. Esto tuvo una repercusión positiva en los equipos de relaciones con clientes, o equipos de satisfacción de clientes (ESC), ahora que empezaban a familiarizarse con los conceptos económicos.

Estas visitas también nos permitieron conocer de primera mano cuál era la percepción que los clientes tenían de nuestra organización, algo muy importante a la hora de identificar el camino que íbamos a seguir en el futuro: nos veían como una de las empresas clásicas del sector, una compañía que había conocido tiempos muy buenos, pero que con los años se había ido quedando atrás con respecto a la competencia, que no había sabido evolucionar al mismo ritmo que el mercado.

3.3. Cambio cultural: del comercial al equipo

Otro aspecto que empezamos a trabajar en los equipos fue precisamente la propia idea de Equipo frente a la del comercial tipo "llanero solitario" que se enfrenta al mercado con su habilidad y experiencia y que se responsabiliza en exclusiva de los éxitos y fracasos de la actividad comercial.

En el Nuevo Estilo de Relaciones se busca un cambio cultural y de valores radical en todos los ámbitos de la organización y, por supuesto, en la llamada tradicionalmente "área comercial".

Se trata de conformar equipos que tengan amplios conocimientos tanto del mercado como del producto y que sean capaces de actuar proactivamente para responder a las necesidades del cliente. En demasiadas organizaciones, los "comerciales" se convierten en meros

tramitadores de pedidos en lugar de ser personas que “hacen vivir” al cliente, en el más amplio sentido del término, dentro de la organización.

Y lo primero es estar cerca de él, visitarlo con asiduidad, no sólo para venderle, sino para comprenderle, para conocer sus proyectos de futuro, sus expectativas respecto de nosotros, sus necesidades en el corto y en el largo plazo, para atender y ofrecer soluciones igualmente a corto y largo plazo como KIZUN.

Un ESC, un equipo de satisfacción de clientes, está formado por personas que “gastan” poca silla y poca pantalla de ordenador y que, por el contrario, viajan mucho y tienen como principal cometido establecer una relación con los clientes sana, honesta, duradera en el tiempo y beneficiosa para ambas partes.

Para lograrlo, otro cometido esencial de un ESC es aportar al conjunto de la organización la visión del cliente y, para ello, es fundamental compartir la información que manejan con todas las personas que la necesitan.

Éste es un punto crucial y que suele ser muy difícil para las personas que llevan muchos años trabajando como comerciales, ya que la cultura imperante establece una serie de normas no escritas, pero de estricto cumplimiento, que se resumen en que los clientes son del comercial y en que el poder del comercial es la información que maneja sobre éstos, motivo por el cual la guarda bajo siete llaves. Esto es general en todas las organizaciones donde participamos.

Si decíamos anteriormente que los profesionales que se dedican a las finanzas, la contabilidad, etc. en las organizaciones suelen acabar convirtiéndose en una especie de “chamanes” que ostentan en solitario el don divino de la interpretación de los números y las cifras, con los comerciales suele suceder algo parecido respecto a los clientes. Las organizaciones, en una clara dejación de sus responsabilidades, delegan la relación con el cliente exclusivamente en los comerciales, y como el cliente es quien “nos da de comer”, el poder del comercial, que es el poder de hablar y convencer al cliente para que no nos falte el sustento, se convierte en un poder extraordinario.

Por el contrario, el papel de los ESC es facilitar que toda la organización se involucre, cada cual en lo que le toca, en esa relación con el cliente. Para ello, debe "compartir" al cliente en lugar de quedárselo como si fuera una propiedad suya.

En el caso que nos ocupa, la incorporación a los distintos ESC de personas provenientes de áreas como la producción o el mantenimiento aportaba una diversidad de conocimientos y de experiencias que enriquecía enormemente al equipo, lo cual, unido a la buena disposición de todos los componentes de los equipos, no podía ser sino el punto de partida adecuado para la transformación que pretendíamos.

Una transformación que tiene que ver con las ideas, con los valores, con la forma de actuar y con los pequeños detalles y gestos como el del directivo que desde que entró a formar parte de su ESC decidió dejar de llevar corbata como pequeño pero elocuente gesto de que su papel en dicho equipo iba a ser diferente al que había estado ejerciendo hasta ese momento.

Sin duda, uno de los aspectos clave de los ESC en cualquier época, pero especialmente en momentos de crisis, de falta de demanda, es el de posicionarse de manera absolutamente proactiva con respecto a los clientes y a los mercados. Como decía un poco antes en este mismo capítulo, para mantener la relación con el cliente, es necesario estar con él, en su casa, en su empresa, visitarle y no sólo para venderle cosas, sino para apoyarle, para solucionarle problemas, para ayudarle en sus proyectos futuros, en definitiva, para acompañarle en su andadura, hasta convertirnos en inseparables. Y eso no se hace desde una mesa de despacho con un ordenador, se hace viéndose las caras y con la actitud activa y positiva de que quien tienes enfrente es quien "te da de comer" y, por lo tanto, a quien le debemos el máximo respeto y el máximo compromiso.

4. El Equipo de Relación con Proveedores

En casi todas las empresas tradicionales nos encontramos con departamentos de compras, aprovisionamientos o similares que tienen como teórica función conseguir los elementos que la organización necesita para desarrollar su producción, y se sobreentiende que lo deben hacer con la máxima calidad y al mejor precio. Sin embargo, al igual que sucede con los llamados "comerciales", también los Departamentos de Compras suelen acabar convertidos en áreas que se dedican a mover papeles, en meros tramitadores de pedidos y en transmisores de quejas y problemas a los proveedores.

En el Nuevo Estilo de Relaciones, lo que buscamos es que los proveedores se conviertan en nuestros aliados y, a la vez, nosotros seamos un buen aliado suyo. En definitiva, se trata de integrar a nuestros proveedores en la gestión y convertirlos en la solución a nuestros problemas, no en parte de los problemas, como suele ser habitual. En una palabra, necesitamos proveedores integrados, compañeros de viaje.

Se trata de un cambio cultural complejo, pues está muy interiorizado en la "gente de compras" que lo que se espera de ellos es que se peleen al máximo con los proveedores y les arranquen concesiones en precio, plazo o calidades dentro de una relación de constante lucha de intereses que no suele llevar a nada bueno.

4.1. Relaciones con los proveedores

Sin embargo, lograr una relación con los proveedores que sea duradera, honesta y provechosa para todos (al igual que decíamos en el capítulo anterior con los clientes) es el objetivo fundamental del Equipo de Relación con Proveedores. Para ello, es necesario pasar de una estrategia permanente de "a ver qué saco" de esta relación, "con los que tenemos nos va bien", "tampoco hemos tenido tantos problemas como para empezar a cambiar", a una de "a ver cómo crecemos juntos", tú

como proveedor y yo como tu cliente, sabiendo que juntos podemos ser los mejores.

En definitiva, es la otra cara de la moneda de nuestra relación con los clientes. Y si nosotros buscamos clientes que nos aporten trabajo y rentabilidad a largo plazo, cuando somos nosotros quienes nos situamos en la posición de clientes, debemos actuar en consecuencia y de manera coherente con lo que queremos de los demás.

Esto significa facilitar a nuestros proveedores información para que puedan realizar su trabajo y puedan planificar su producción de la mejor manera posible. Significa también involucrarles activamente en la búsqueda de soluciones a nuestros problemas, así como ser exigentes con ellos en lugar de ser condescendientes con sus errores e incumplimientos, pues así no les ayudamos a mejorar y a ser más competitivos.

Obviamente, una función clave del Equipo de Relación con Proveedores es la búsqueda de quienes nos ofrezcan la mejor relación entre innovación, calidad y precio de los productos y el servicio que necesitamos, pero teniendo siempre una visión a largo plazo y no pensando únicamente en arañar unos euros en el corto plazo a costa de cargarnos una posible relación más provechosa en el futuro.

4.2. Relaciones entre el Equipo de Relación con Proveedores y el resto de la organización

Otro problema habitual en las empresas tradicionales es la desconexión del Departamento de Compras del resto de la organización, ya que su responsabilidad se ciñe a "comprar", pero no se suelen tener presentes las demás variables que deben intervenir en su actividad.

En el Nuevo Estilo de Relaciones, el Equipo de Relación con Proveedores no sólo se ocupa de adquirir los elementos productivos que se necesitan, sino que: participa en la elaboración de ofertas y presupuestos, pues su conocimiento de los costes es esencial en esta tarea; colabora activamente en la planificación y en la consecución de los compromisos de los demás equipos, con la mirada puesta siempre en

el objetivo final, que es servir al cliente en los precios, plazos y calidades acordados; interviene en la resolución de problemas y en la gestión de mejoras que atañen a los proveedores, etc., etc. Forma claramente parte de la cadena.

En ocasiones, como veremos más adelante en el caso que nos ocupa que así sucede, la relación con los proveedores tiene condicionantes estructurales que limitan las posibilidades de actuación en este campo o que requieren una gestión conjunta con otras organizaciones para lograr el volumen necesario para lograr que esa relación sea en pie de igualdad y no haya subordinación de los intereses de una parte a los de la otra.

5. Los Equipos de Línea Cliente

Con los Equipos de Línea Cliente, responsables de "hacer" el producto, una vez constituidos como tales, es decir, definidas las personas que los componían y elegidos los líderes, el siguiente paso para que formasen Equipos de verdad era conseguir que fueran capaces de establecerse objetivos y de evaluar si los estaban cumpliendo o no. En definitiva, se trataba de establecer el "tanteador" del partido y de que estuviese bien visible para todas las personas, de manera que supiesen en cada momento cómo iba "el partido".

5.1. Determinar y compartir los objetivos establecidos y los objetivos conseguidos

Aunque todo esto pueda parecer casi de lógica, la realidad que nos encontramos en la gran mayoría de las empresas es que las personas que en ellas trabajan no tienen claramente identificados y cuantificados sus objetivos, ni tienen mecanismos que les permitan saber si los están cumpliendo o no, excepto que sean personales y su variable dependa de "su" volumen.

En el mejor de los casos, hay objetivos genéricos, o que tienen en cuenta sólo el aspecto de la cantidad de producción, y que normalmente

obvian que la cantidad debe estar íntimamente vinculada con el margen de lo producido, con la calidad y con el servicio, es decir, con la satisfacción tanto del cliente como de la propia organización.

Es evidente que una organización que carece de instrumentos que permitan a sus personas ver el "marcador" difícilmente puede hacer una planificación adecuada de su actividad y mucho menos ir corrigiendo "el tiro" para obtener cada vez mejores resultados.

En el caso que nos ocupa, fue especialmente complejo pues ya disponían de un sistema al que denominaban de Planificación y que a simple vista parecía que, en efecto, podía servir para identificar los objetivos de producción de los Equipos de Línea Cliente.

Durante semanas estuvimos trabajando con los diferentes equipos para lograr establecer los indicadores diarios, semanales y mensuales que nos permitieran a todos conocer la marcha de la actividad. No fue tarea fácil y se hizo necesario "desaprender" algunos conceptos que estaban fuertemente arraigados en la organización para dar paso a otros que nos iluminaran de mejor manera.

De este modo, elaboramos una serie de gráficos en lo que denominamos los "eguneros" (informe diario), los "asteros" (informe semanal) y el informe mensual.

En ellos se estableció que íbamos a identificar y seguir el volumen de producción, el servicio (el grado de cumplimiento con los plazos establecidos) y el volumen de material sobrante generado (relacionado con la calidad y la productividad).

Diaria y semanalmente se establecían los objetivos en cada uno de estos ámbitos y se anotaban los resultados obtenidos, con la finalidad de que todas las personas fueran conocedoras en tiempo real de la marcha de su trabajo y así fueran capaces también de introducir mejoras y soluciones a los problemas que se les iban presentando.

En el informe mensual, mucho más completo, se incluían conceptos como facturación, producción, existencias, cartera de pedidos, absentismo, accidentes, etc., etc., así como la cuenta de explotación completa de cada mes en la que podíamos seguir indicadores esenciales al máximo detalle, tanto económicos como financieros.

La dinámica de presentación y explicación constante y regular de esta información hace que las personas de la organización crezcan en conocimiento y en experiencias y se vinculen y comprometan con el proyecto de una manera muy intensa, pues ven con claridad y transparencia cómo su actuación repercute en el resultado final de su proyecto.

En todo caso, aun siendo el conocimiento de la situación un elemento básico de partida, no es suficiente para lograr la plena involucración de las personas.

5.2. Planificación del Compromiso de los Procesos de los Equipos de los Pedidos de los Clientes (PCPEPC): la clave de la información compartida

En realidad, la clave está en conseguir el compromiso de cada persona y cada equipo con su trabajo y con su responsabilidad. Y para lograr que alguien se comprometa con un objetivo no basta con que esté informado del mismo, sino que es necesario que haya participado en su definición y que lo haya aceptado y asumido no como si de una orden se tratase, sino como una decisión propia.

Para ello, la columna vertebral de la organización es lo que denominamos la Planificación del Compromiso de los Procesos de los Equipos de los Pedidos de los Clientes (PCPEPC), una denominación que no es así de larga y aparentemente enrevesada por mero capricho, sino porque trata de expresar con palabras varios conceptos clave. En el argot interno es la reunión de COMPROMISO.

A través de la PCPEPC vemos la cadena completa de la organización, ya que los Clientes con los que nos relacionamos hacen sus Pedidos, que son gestionados por los diferentes Equipos según los Procesos que tenemos definidos y que entre todos los implicados debemos Planificar y Comprometernos para obtener la máxima satisfacción del Cliente y el máximo rendimiento para KIZUN.

5.3. Ideas en las que se basa la PCPEPC

La PCPEPC se basa en unas cuantas ideas sencillas y de aparente sentido común, pero que resultan difíciles de poner en práctica en la mayoría de las empresas, dada su estructura jerárquica y departamental.

La primera idea es que el Cliente es de toda la organización, no de los "comerciales", y por lo tanto, son todos los equipos los que están involucrados en conseguir que el Cliente obtenga satisfacción a sus necesidades. Evidentemente, cada equipo lo hace desde su rol, desde donde puede y debe aportar, pero en conjunto con los demás equipos, sin pasarse de unos a otros la "patata caliente" como sucede en la mayoría de las empresas. Es volver al concepto de cadena, flexible pero tensa y, por supuesto, única.

Por eso, en la reunión semanal en la que se acuerda la Planificación del Compromiso de los Procesos de los Equipos de los Pedidos de los Clientes (PCPEPC), están presentes todas las partes involucradas, desde el Coordinador General hasta los Equipos de Línea Cliente, pasando por los Equipos de Satisfacción de Clientes, y los de Relaciones con Proveedores, los Servicios Tecnológicos, los responsables del buen estado de las instalaciones, pues la finalidad es lograr el compromiso deseado y acordado con el cliente.

La segunda idea clave para la PCPEPC es que la información tiene que estar en manos de todos los que participan en dicha planificación y que, por lo tanto, todas las personas y equipos deben conocer todos los detalles de lo que pasa con cada Cliente y con cada Pedido de manera que puedan actuar en consecuencia y se puedan comprometer con pleno conocimiento de causa.

En tercer lugar, y como idea absolutamente fundamental, está el compromiso: el compromiso con el cliente al que hemos prometido un producto a un precio, con un plazo y con unas características concretas. Una vez que nos hemos comprometido debemos cumplir el compromiso sí o sí, y debemos mantener informado con puntualidad al cliente y acordar con él cualquier imprevisto que no seamos capaces de resolver.

Esto que es algo obvio y evidente brilla por su ausencia en la mayor parte de las empresas: si un día quedamos con un amigo en que vamos a

pasar a recogerle al día siguiente en coche a las 8 de la mañana, no se nos ocurre aparecer un día más tarde y mucho menos, si hemos tenido una avería o algo nos ha impedido acudir a la cita, no se nos ocurre dejar de avisar de lo sucedido para que no nos esperen.

Sin embargo, los compromisos de plazo de entrega son muchas veces, y en este caso concreto de manera clara, una especie de "orientación", pero no se viven como un verdadero compromiso, y esto genera innumerables problemas e insatisfacciones en los clientes.

Para que esos compromisos con el cliente sean vividos por toda la organización como tales, es necesario que hayan sido acordados por todos y no sólo por la parte "comercial". Por eso, a la hora de aceptar un pedido con sus compromisos de precio, plazo y calidad, todas las partes intervinientes deben estar presentes y de acuerdo, y si el pedido tiene alguna dificultad, ésta debe aparecer antes de aceptarlo y no después.

Cuando se tienen los compromisos con los Clientes acordados y conocidos por todos, sólo queda ponerse manos a la obra y acordar cómo los vamos a desarrollar.

Para eso, los diferentes equipos, en función de sus capacidades y de los compromisos adquiridos, van estableciendo los calendarios de trabajo concretos que luego son compartidos y consensuados en la reunión semanal de Compromiso.

En dicha reunión, se revisan los compromisos adquiridos para la semana en curso, se evalúa y corrige su cumplimiento –para poner remedio si fuera necesario a los problemas que se hayan detectado–, y se establecen los compromisos para la semana siguiente o las siguientes, según sea necesario. Una vez planificados los compromisos de cada equipo, ya es su propia responsabilidad llevarlos a cabo. Está en juego el binomio libertad y responsabilidad, después de pasar por una amplia comunicación. Normalmente, dedicamos alrededor de un cuatro por ciento del tiempo de todas las personas a compartir de una manera formal, en reuniones acordadas, en lo que definimos como Matriz de Relaciones, los temas de interés.

De alguna manera, es como si para cada pedido los equipos hubieran acordado un dinero que se pueden gastar en hacerlo, unas horas que le

van a dedicar, una fecha de entrega y un resultado final que quieren obtener. A partir de ahí, son los propios equipos los que deben autogestionarse como mejor sepan o quieran hacerlo, con la única condición de que no se puede pedir más de lo que se ha acordado si queremos lograr la eficiencia definida, ya que esto es lo que aportará a las personas la satisfacción de logro.

Si esto se hace bien, toda la organización funciona de manera correcta y se van desarrollando plenamente las capacidades de cada equipo. Como es obvio, no es fácil conseguirlo, sino que requiere mucha dedicación, mucha constancia y mucho compromiso por parte de todos.

5.4. Polivalencia de las personas y Equipos de Línea Cliente. Notas sobre la especialización y el crecimiento en conocimientos

Otro aspecto relevante de los Equipos de Línea Cliente es la profundización en la polivalencia de las personas. Existe una cierta tendencia a la especialización, en la creencia de que una persona es mejor en su trabajo si se concentra en unas pocas tareas. Esto genera a la larga graves problemas tanto a las organizaciones como a las mismas personas.

En las empresas en general, la especialización les genera cuellos de botella en aquellos lugares donde hay pocas personas que tienen el conocimiento adecuado. Además, las hace enormemente rígidas, pues su capacidad de moverse en función de las necesidades de los clientes es pequeña, se vuelven muy vulnerables a las rotaciones y salidas de personas de la organización, incluso en ocasiones se convierten en rehenes de supuestos “imprescindibles”, y por último, y no menos importante, limita la difusión de conocimiento al generar compartimentos muy estancos entre sí, lo que a su vez es un claro freno a la innovación y a la mejora.

Pero no sólo para las organizaciones es perjudicial la especialización, sino que para las propias personas se convierte en un verdadero problema. Es común oír que alguien dice que tiene veinte, treinta o los que sean años de experiencia de trabajo, cuando en realidad lo que

tienen es a lo sumo uno o dos años de experiencia repetida "n" veces a lo largo de su vida. En la mayoría de los trabajos, una vez adquirido el conocimiento y la práctica necesarios para desarrollarlos con suficiente destreza y seguridad, la repetición del mismo trabajo no aporta ningún conocimiento añadido ni ninguna mejora sustancial al propio trabajo. Y a esto hay que añadir, y no es tema menor, que la capacidad de obtener y mantener un puesto de trabajo en una persona muy especializada, salvo honrosas excepciones, es la mayoría de las veces complicada en cuanto se produce cualquier alteración o crisis en su sector. Esto se debe a que la especialización convierte a las personas, al igual que a las organizaciones, en elementos rígidos, aunque parecen sólidos, pero a los que cualquier viento o movimiento un poco serio acaba partiendo.

Por el contrario, la polivalencia entendida como la permanente adquisición de nuevos conocimientos y nuevas experiencias es altamente beneficiosa tanto para la organización como para las personas, ya que aporta flexibilidad a la una y a las otras, y esto es fundamental para crecer y moverse en un mundo y un entorno cada vez más cambiantes y donde el aprendizaje continuo se está convirtiendo en una necesidad imperiosa. La polivalencia también es un acelerador de la innovación, pues consigue que más personas tengan más conocimientos transversales y exista más diversidad, así como que se posibilite una mayor y más rápida distribución de dicho conocimiento y, por tanto, más iniciativa ante los temas nuevos.

El mayor freno a la polivalencia es casi siempre el temor al cambio, que suele ser innato en las personas y en las organizaciones. Para adquirir nuevas experiencias y nuevos conocimientos, es necesario salir de lo conocido, del ámbito de comodidad que ya se domina, y adentrarnos en otros territorios en los que nos movemos con inseguridad, en los que no somos expertos, en los que podemos cometer errores más fácilmente, y todo esto nos asusta y nos incomoda.

Potenciar la polivalencia no es sólo, ni siquiera principalmente, dar más formación diversa a más personas diferentes, sino sobre todo generar un entorno organizativo y relacional que favorezca y reconozca el esfuerzo, la audacia y la voluntad de cambiar, con todas las consecuencias que ello implica, en especial aceptar que en ese proceso se

producirán errores lógicos y comprensibles como en cualquier proceso de aprendizaje.

La polivalencia requiere también constancia, ya que es un proceso de siembra durante mucho tiempo y en el que no se cosecha sino años más tarde. Éste es otro gran problema de las organizaciones que buscan resultados a demasiado corto plazo puesto que la polivalencia es una inversión de futuro. En muchas ocasiones, no se acometen procesos de este tipo porque se van a necesitar dos o tres años de aprendizaje y parece que algo así es excesivo, cuando, en realidad, quizá los conocimientos adquiridos pueden ser aplicados por la persona durante décadas.

Otro freno importante y más habitual de lo que se quiere reconocer en las empresas es que hay miedo a que las personas crezcan en conocimientos y experiencia y eso signifique que van a buscar nuevos trabajos en otros sitios o van a pedir más retribución por su aportación. Se trata ésta de una visión terriblemente timorata y demuestra tal falta de fe en las personas que, en las empresas que la practican, los niveles de compromiso y de identificación con los objetivos de la organización son mínimos.

5.5. Participación: otra clave en el desarrollo de un Nuevo Estilo de Relaciones

Hemos hablado de compromiso, de polivalencia, y hay otro elemento clave para que el Nuevo Estilo de Relaciones sea una realidad en la organización y es la Participación, entendida como la involucración activa en la toma de decisiones por parte de todas las personas relevantes por su conocimiento, no por su cargo.

A la hora de tomar una decisión del tipo que sea en una empresa piramidal, lo primero que se hace es consultar el organigrama y ver a quién le corresponde "el marrón". En el mejor de los casos, se da "participación" a otras personas para que opinen o propongan, pero dejando la decisión en manos de quien jerárquicamente le corresponde.

En el Nuevo Estilo de Relaciones, las decisiones las han de tomar quienes están involucrados en ellas, quienes tienen conocimiento y

experiencia útiles para adoptar las decisiones correctas y quienes deben comprometerse a llevarlas a cabo. La jerarquía, el puesto no son en absoluto relevantes –y, por otro lado, como tales no existen–, sino el valor que cada cual puede aportar a la decisión que hay que adoptar.

Un ejemplo interesante de lo que estamos comentando se produjo cuando desde uno de los Equipos de Línea Cliente se propuso la compra de una máquina nueva que podría permitir una mejora interesante en una parte concreta del proceso productivo.

Lo habitual en cualquier empresa al uso hubiera sido que, de producirse semejante propuesta, hubiera pasado por el encargado de turno, el jefe de taller, el director de producción y, finalmente, hubiera sido o no aprobada por el comité de dirección o por el Director General o, en todo caso, el Consejo.

En nuestro caso, en cuanto se produjo la sugerencia, analizamos la propuesta con el propio Equipo que la había realizado y con otras personas de la organización cuyo criterio era relevante. Visto que podía ser interesante, acordamos una visita a una fábrica italiana que nos podía vender una de esas máquinas de segunda mano; de paso, aprovecharíamos para ver cómo trabajaban en otras organizaciones de nuestro sector.

Por supuesto, a dicha visita a la fábrica italiana acudió una persona del Equipo de Línea Cliente que había propuesto la adquisición de la máquina y que había sido elegida por el propio Equipo.

No hace falta que haga mucho hincapié en que era la primera vez que una persona de producción, un “obrero”, hacía semejante viaje, pagado por KIZUN, elegido por sus compañeros y con el cometido de evaluar la conveniencia o no de realizar una importante inversión.

La visita fue enormemente provechosa por varios motivos: por un lado, pudimos comprobar entre todos que la máquina que nos ofrecían no reunía los requisitos técnicos que necesitábamos y, por lo tanto, que la inversión debía descartarse, y por otro, pudimos ver una empresa de nuestro mismo sector que, sin embargo, tenía unas instalaciones muchísimo más modernas, unas medidas de seguridad e higiene mejores, y una organización más eficiente. Por último, el hecho de que

en la visita participase como uno más una persona del propio Equipo de Línea Cliente aportó una enorme credibilidad a las decisiones que adoptamos sobre la inversión. Y, además, permitió hacer llegar a los Equipos el mensaje claro de que cuando hablábamos de participación y de que ellos iban a tomar parte en todas las decisiones que les afectasen, estábamos hablando de cosas como éstas.

Capítulo IV
Abriendo la puerta al Futuro del Proyecto
JABI

En el momento en el que adquirimos el compromiso con los propietarios y con las personas que forman parte de un proyecto, siempre recalcamos que no traemos un "modelo" que implantar ni una serie de recetas mágicas o herramientas que han funcionado en otros sitios y que esperamos que funcionen aquí también.

Por el contrario, el Nuevo Estilo de Relaciones es un conjunto de ideas y de valores, en definitiva, una cultura, cuya base –su raíz fundamental– está en el convencimiento de que un colectivo de personas unidas por un objetivo común, con libertad, transparencia, honestidad, compromiso y responsabilidad, son capaces de encontrar un camino que les lleve a conseguir, compartir y sentirse orgullosos de un proyecto de largo plazo, de un proyecto de futuro.

En consecuencia, cada empresa, cada organización, es un mundo diferente y, por lo tanto, la manera de aplicar el Nuevo Estilo de Relaciones puede ser bien distinta aunque todas las organizaciones, al estar formadas por personas, pueden compartir los mismos valores, la misma cultura. Hablamos de un "estilo", no de un modelo, no de una herramienta.

El caso que nos ocupa es uno en los que más lejos hemos llevado esta idea. Como veremos a continuación, la organización ha encontrado un camino que no pasa por la implantación del Nuevo Estilo de Relaciones, pero precisamente ha sido este Nuevo Estilo de Relaciones el que le ha posibilitado abrir la puerta de su futuro, al haber creado las condiciones para que todas las personas implicadas en esa posibilidad de futuro la hayan transformado en una realidad.

1. Carencias estructurales

Hemos de recordar que en este proyecto, como en todos en los que participamos, nos involucramos sin tener un conocimiento explícito ni de la empresa ni del sector. No nos preocupa cuál sea la situación exacta en el momento concreto, ni necesitamos hacer un análisis profundo de cómo está la empresa, puesto que sabemos que contamos con el elemento clave para avanzar: la voluntad de las personas expresada en la Asamblea y, en consecuencia, su energía positiva.

En este caso concreto, éramos conocedores de las dificultades económicas y financieras con las que nos íbamos a encontrar en la empresa, pero, a medida que fuimos avanzando y se generó la nueva estructura organizativa, que los equipos empezaron a trabajar, que la información y el conocimiento empezaron a fluir por toda la organización y se dejó de echar la pelota en el tejado de al lado para pasar a intentar buscar soluciones entre todos, nos fuimos haciendo conscientes de que el proyecto tenía carencias estructurales que probablemente requerirían soluciones de futuro fuera de la propia organización.

En definitiva, el Nuevo Estilo de Relaciones, cuando apenas tenía unos meses de vida, empezaba a dar sus primeros frutos al permitir que aflorasen los problemas de fondo y al situar a todas las personas de la organización con la actitud y la voluntad de lograr soluciones compartidas y de futuro.

En este punto, es necesario contextualizar brevemente la situación de la organización para la mejor comprensión de la evolución posterior.

KIZUN tiene apenas unos pocos competidores y, a pesar de que éstos se encuentran geográficamente muy próximos, no tiene con ellos una relación fluida y de confianza que le permita generar sinergias y oportunidades, sino que se mantiene en un cierto nivel de aislamiento. Es una empresa histórica en el sector, pero que no ha evolucionado en los últimos tiempos y que está estancada tanto en tamaño (es la menor de entre sus competidores) como en tecnología, si la comparamos con los principales competidores, como en conocimiento.

El contexto externo es complicado, con un incremento brutal del coste de las materias primas en los últimos meses, en un sector en el que este coste supone más del 75% del total de los costes y en el que el volumen de compra es esencial para obtener mejoras sustanciales ante proveedores de gran tamaño. A esto hay que unir el comienzo del impacto serio de la crisis mundial en el sector industrial y la restricción general del crédito que en esta época era ya terrible.

En definitiva, el proyecto, para tener futuro y para que todas las personas tengan futuro en él, necesita crecer, vender más para tener más capacidad de compra, invertir en mejoras de las instalaciones y en tecnología que le permitan competir al menos en igualdad de condiciones con los demás, y necesita asimismo crecer en conocimiento, por tanto, tener nuevas experiencias de éxito.

Sin embargo, crecer en ventas cuando el mercado está en absoluta contracción es imposible e invertir cuando la empresa carece de recursos y las entidades financieras han cortado el grifo del crédito es también una quimera.

Como es evidente, el Nuevo Estilo de Relaciones no podía conseguir que la demanda se incrementase ni que las restricciones al crédito se levantasen. Por ello, si bien ya se estaban produciendo mejoras relativas en el corto plazo, el futuro del proyecto a largo plazo y, en consecuencia, el futuro de las personas del proyecto estaban seriamente comprometidos.

2. La Confianza abre la puerta al Futuro

A los pocos meses de que nos hiciéramos cargo de la coordinación de este proyecto, se puso en contacto con nosotros el Director General de la principal empresa competidora del sector, con quien Koldo tenía una buena, aunque esporádica relación y una alta confianza, y se abrió un canal de comunicación y de diálogo interesante y fluido.

En el Nuevo Estilo de Relaciones, ya hemos visto cómo tenemos por objetivo establecer un nuevo marco de relación con clientes y

proveedores, y lo mismo se pretende hacer, en lo que sea posible y útil, con los competidores. En este sentido, suele haber bastante recelo a compartir información que sea útil para las partes, a buscar sinergias allí donde es posible y provechoso, en definitiva, a mantener relaciones estables y duraderas. En este caso concreto que nos ocupa, la empresa había seguido una cierta política de aislamiento, probablemente por experiencias no demasiado buenas en el pasado y por una enorme desconfianza hacia las intenciones de la competencia.

De hecho, antes de mantener los primeros encuentros con este competidor, el tema se planteó en el Consejo de Administración de la empresa, y el recelo y la desconfianza eran más que evidentes. Pero la confianza del Consejo en el buen hacer de Koldo y mío abrieron la puerta a esas reuniones.

En dichos encuentros, se produjo un intercambio de información sobre la situación de cada empresa y un diálogo sobre las perspectivas de futuro del sector y de cómo estaba cada cual, elementos ambos que se desarrollaron desde el primer momento en un clima de honestidad y confianza por ambas partes. Hablamos de los costes internos de cada uno, de las dificultades por el incremento del precio de las materias primas, de los ratios de productividad que tenía cada cual, y toda esta información era realmente valiosa pues nos permitía a cada cual identificar nuestras fortalezas y debilidades.

Fueron un par de encuentros que se produjeron en un intervalo de unos tres meses y, entre tanto, el Nuevo Estilo de Relaciones iba tomando cuerpo y forma con la creación de los equipos y la puesta en marcha de la nueva estructura. Esto es lo que nos permitió ver, tanto desde dentro como desde fuera, cuáles eran los principales problemas estructurales y de largo plazo con los que nos íbamos a encontrar –y que ya hemos descrito anteriormente–.

Cuanto más vamos avanzando, con más claridad va manifestándose la necesidad de tomar alguna decisión de calado que ponga a la organización en una posición clara de viabilidad a largo plazo. Para ello, Koldo y yo analizamos las diferentes opciones posibles que, como hemos visto antes, pasan necesariamente por crecer y por invertir.

Reunidos con el Consejo de Administración de la empresa, les planteamos la situación tal y como la veíamos, y nos confirmaron lo que ya intuíamos, que por su parte carecían de medios para hacer frente al desembolso económico que supondría crecer por la vía de la inversión. En consecuencia, les planteamos que la mejor opción de futuro que podíamos considerar era la incorporación de la organización en otra empresa del sector de mayor tamaño y que diera las opciones de estabilidad futura que en la actualidad no existían.

La primera reacción fue de un notable pesimismo ya que se consideraba que dicha opción era totalmente inviable: el Consejo no creía ni tenía la más mínima confianza en que ninguna otra empresa del sector pudiera hacerse cargo del proyecto con garantías. Además, temía que cualquier intento en esa línea sólo conllevase un deterioro notable de la imagen de la empresa –y, por lo tanto, dificultades añadidas–, así como que la competencia acabara conociendo datos internos.

En todo caso, una vez más, y gracias a la confianza depositada en nosotros, el Consejo autorizó el inicio de conversaciones con el principal competidor para analizar las posibilidades de una adquisición por su parte que nos diese una oportunidad de futuro.

Por nuestra parte, pusimos sólo dos condiciones muy claras y que se aceptaron por el Consejo: en primer lugar, que si finalmente se llegaba a algún posible acuerdo, éste debía ser aprobado también en asamblea por todas las personas en activo, ya que estábamos hablando de cuestiones que les afectaban muy directamente. Y en segundo lugar, que del precio de la venta se beneficiaran todas las personas de la organización y no sólo los propietarios, en la misma proporción que lo acordado para el reparto de los Resultados del Proyecto en cada ejercicio.

Con estas premisas, iniciamos las conversaciones con el principal competidor, con quien he de confesar que logramos un primer acuerdo de principios con relativa facilidad. No es el momento aquí de explicar el contenido concreto de dicho acuerdo, pero lo más relevante consistió en que se estableció sobre unas ideas básicas, unos principios esenciales que todas las partes nos comprometimos a respetar.

Finalmente, la operación pudo llevarse a la práctica gracias a que teníamos claros esos principios y a que todas las partes pusieron todo su

empeño en cumplirlos, en la confianza de que los demás harían lo propio.

De nuevo, nos encontramos ante una situación poco común, ya que lo esencial del acuerdo se logró antes de hacer auditorías ni historias similares. Simplemente, en la confianza de que cada parte estaba poniendo encima del tapete todas las cartas y, además, con el compromiso de que ese acuerdo inicial no tendría validez alguna si las personas que trabajaban en la organización no lo aceptaban.

Con el visto bueno del Consejo de Administración, y a pesar de que aún no acababan de creerse del todo que la operación se fuese a culminar con éxito, todavía quedaban dos pasos esenciales: la Asamblea de aprobación y el cierre de los "flecos", momento que suele frustrar numerosas operaciones de este tipo.

Sin duda, para nosotros, la Asamblea era el momento clave de todo el proceso ya que era necesario que, por un lado, todas las personas de la organización entendiesen una operación relativamente compleja y de la que, por razones de discreción, no habían oído ni una palabra hasta el momento, y que, por otro lado, tomasen una decisión pensando en su futuro y en el de la organización. Esta decisión sería probablemente una de las más importantes que habrían de tomar en toda su vida profesional.

La Asamblea comenzó, como ya era habitual, con la exposición y explicación de toda la información económica y financiera, cuentas de resultados, captación de pedidos, producción, cartera, situación de precios de materia prima, etc., etc. También dimos cuenta de todos los pasos dados hasta la fecha en la nueva organización, la marcha de los diferentes equipos, de las mejoras, etc. Y por fin, expusimos con claridad las carencias estructurales que tenía el proyecto, las distintas opciones posibles para solucionarlas y la propuesta concreta de adquisición por parte del principal competidor, con toda la explicación y los motivos ya expuestos.

Hubo muchas cuestiones, dudas y preguntas, lógicamente; de pronto se veían en la situación de tener que tomar otra importantísima decisión: el futuro estaba en sus manos y a ellos les tocaba lanzarse a por él o

quedarse en la comodidad de lo conocido, por muy incierto que fuese a largo plazo.

Una vez más, la confianza labrada en los meses de desarrollo del Nuevo Estilo de Relaciones fue del todo decisiva y el resultado de la votación fue unánime a favor de la propuesta presentada. Esto abría la puerta del futuro al proyecto, en definitiva, a falta de resolver los flecos finales y que nada ni nadie torciese lo que hasta la fecha iba perfectamente encaminado. Ésta es una decisión que pocas personas toman en su vida y menos si son la “mano de obra”, con lo cual, es lógico pensar que no tienen los conocimientos adecuados para saber cuál es el calado de la propuesta, así como la decisión más adecuada, en este caso, para sus intereses. Esto que en otras circunstancias hubiera llevado meses, sobre todo con sindicatos de por medio, se solucionó con una opinión venida del fondo y que la mayoría quería realizar: “Koldo, Jabi, a nosotros en este momento nos queda confiar en vosotros, y si decís que esto nos conviene, seguiremos haciéndolo como desde hace casi un año”.

Y efectivamente, como en las películas de antaño, todo acabó bien ya que todas las partes implicadas supieron corresponder a la confianza que los demás habían depositado en ellos y tuvieron a su vez la lealtad necesaria para con los compromisos adquiridos, de tal modo que no hubo auditoría, error de última hora o abogado quisquilloso capaz de tumbar dicha confianza.

Hay que decir que esto duró como tres meses, que justo fueron de setiembre a noviembre del 2008, cuando la crisis dejó los pedidos a todo el mundo por debajo del cincuenta por ciento. KIZUN la componían casi cien personas y unas importantes instalaciones. La parte compradora en ningún momento puso en duda la continuidad de lo hablado. Insisto en que todo fue una relación de absoluta confianza y de cumplimiento de lo tratado.

Como detalle vivido en este periodo de setiembre a noviembre, en medio de la tensión de la crisis, en el que, aparte de la asamblea, se trató entre dos despachos de reconocido prestigio el tema de la documentación necesaria en toda operación de este tipo, expongo

literalmente el comentario que en un correo electrónico transmitía Unai Mendikote, que, como miembro de K2K, participó en estos encuentros:

> "Para mí, que viví sólo un poco de la fase inicial y sí un poco más el final, una experiencia que me pareció increíble o digna de mencionar, quizá Jabi no lo vea así porque tiene mucha más experiencia, sucedió en una de las dos o tres reuniones que tuvimos en las oficinas de uno de los despachos entre todos los abogados. (Ni se entraba en la sala casi).
>
> En un momento en el que los abogados de las dos partes estaban enganchados con tecnicismos y malos rollos (entre los abogados de la parte compradora se mandaban sms a los móviles estando dentro de la reunión), al Director General de la parte compradora se le inflaron los …, se levantó y le dio la mano a Jabi y le vino a decir: "Nosotros lo tenemos claro cómo son las cosas, más allá de lo que dice la ley o los abogados, ¿no?". Jabi le dijo que sí, se dieron la mano, y salieron de la reunión después de decir a los abogados que se arreglaran entre ellos, pero que no les volvieran locos. Me sorprendió porque, normalmente, la gente en estas situaciones, si sus abogados no lo ven claro, se enrocan y no quieren seguir y no confían. Aquí se demostró tener confianza en la otra parte y en una situación en la que se estaba hablando de millones de euros. A mí, la verdad, me sorprendió aquel gesto de confianza en lo hablado meses anteriores sin abogados por medio. Y la posterior visita a otra reunión del Presidente del Consejo de la parte compradora para refrendar el acuerdo y decir que iban a respetar todo lo hablado.
>
> Bueno, sólo es un detalle de lo que a mí en aquellas reuniones me llamó, y mucho, la atención, aunque ya sé que Koldo los conocía y… pero ver las caras de los superabogados cuando los dos se dieron la mano y salieron fue grande."

Es un placer vivir realidades como ésta donde las personas actúan con honestidad y con visión de futuro.

Capítulo V

Una breve digresión sobre la "propiedad" de las organizaciones empresariales

JABI y KOLDO

1. Jabi: "Las personas que trabajan en la empresa, en la organización, son realmente las dueñas de la misma"

Una crítica recurrente que oigo a determinadas personas sobre el Nuevo Estilo de Relaciones es aquello de que "está muy bien, pero sólo vale para las Cooperativas".

Esta afirmación se basa en que las experiencias exitosas más conocidas del Nuevo Estilo de Relaciones se han dado, efectivamente, en Cooperativas como Irizar o Ampo, de lo cual hay quien deduce que es un modelo válido sólo para Cooperativas. Nada más lejos de la realidad. En este momento, las dieciséis organizaciones empresariales que conformamos lo que internamente llamamos "ner-juntos somos cuatro cooperativas y doce no cooperativas; siete de las organizaciones se dedican a servicios y nueve a productos industriales, y en todos los casos, son servicios y productos diferentes.

Una de las ideas clave con más fuerza y más transformadora de este modelo es la de que las personas que trabajan en la empresa, en la organización, son realmente las dueñas de la misma, independientemente de la naturaleza jurídica de dicha organización. Esto implica un cambio radical en su forma de "estar" en la empresa, en su forma de relacionarse con los dueños del capital, en su manera de participar y de sentirse representados y tenidos en cuenta.

1.1. El bicentenario modelo de empresa imperante

El modelo de empresa que hoy conocemos, y que se aplica en la inmensa mayoría de ellas, data de la Revolución Industrial, a finales del siglo XVIII, principios del XIX, es decir, hace ya la friolera de más de 200 años, y sorprendentemente se ha mantenido inalterable en lo esencial durante todo este tiempo, a pesar de los profundísimos cambios que se han producido en todos los demás ámbitos de nuestra vida.

Ese modelo básico, expuesto de manera simplificada, se reduce a unas personas que aportan un capital, lo que las convierte en propietarias de la empresa, junto con otras personas que aportan su trabajo, lo que las convierte en mano de obra. Ambos colectivos de personas se supone que tienen intereses completamente opuestos e incompatibles y, de hecho, mantienen una relación de conflicto permanente, más o menos virulento según los diferentes momentos históricos.

Desde el origen de la industria moderna, de las grandes manufactureras, mineras, acerías, cadenas de montaje, del nacimiento del capitalismo, de la lucha de clases, etc., ese modelo que respondía a un momento histórico, social y económico muy concreto ha llegado prácticamente inalterado hasta nuestros días, a pesar de que nuestro mundo poco tiene que ver con el de principios del siglo XIX.

1.2. El contexto y la identidad de las empresas han cambiado en estos 200 años

En la empresa perduran estructuras claramente dictatoriales, militares, discriminatorias y clasistas que, sacadas del contexto empresarial y trasladadas a cualquier otro ámbito de nuestra sociedad, nos parecerían fuera de lugar, mientras que en la empresa nos siguen pareciendo normales.

Además, el contexto en el que se mueven las empresas se ha modificado radicalmente desde su origen: en ese origen, el centro de gravedad de la empresa estaba en el capital y los medios de producción,

y por lo tanto, la propiedad de los mismos era la clave. Doscientos años después, es necesario contar con fenómenos igualmente clave como son la globalización, la deslocalización empresarial, el progreso tecnológico, la aparición del conocimiento como valor diferencial, la conciencia social y medioambiental, los valores de la solidaridad, la participación, la igualdad, etc.

Hoy en día, la mayor parte de las empresas de nuestro entorno admiten, cuando menos en sus papeles, que su mayor activo son las personas con las que cuentan. No hay nadie que públicamente cuestione que la innovación es la clave del futuro y la innovación sólo puede ser realizada por personas.

En definitiva, el discurso "oficial" es muy claro: la empresa son las personas, entendidas no como "mano de obra", sino en su plenitud. El centro de gravedad de las empresas se ha desplazado claramente del capital y los medios productivos hacia el conocimiento, la innovación, las personas en su integridad. Hoy en día, en general y salvo excepciones muy concretas, lo que diferencia a una organización exitosa de las demás no es su capital, ni su maquinaria, ni su "mano de obra"; lo que la diferencia es el conocimiento que tienen sus personas y cómo lo utilizan y lo ponen al servicio de un proyecto común, es el compromiso y la motivación de esas personas, su capacidad e interés por innovar, por participar, por avanzar, por empujar.

La empresa son las personas, no el capital, y aunque formalmente es el capital quien sigue tomando las decisiones, son las personas con su actuación quienes hacen o no efectivas dichas decisiones y, por lo tanto, quienes tienen al final la última palabra sobre esas decisiones.

En este contexto, la evolución lógica es la superación de esa dualidad empresario–obrero porque hoy en día es una realidad residual. Las personas que participan en una organización empresarial son, por un lado, las más interesadas en que ese proyecto vaya adelante y se desarrolle a su máximo potencial y, por otro lado, quienes más pueden hacer para lograrlo. El empresariado, es decir, las personas del proyecto que han aportado el capital, tiene que darse cuenta de que esa

aportación no le otorga un poder absoluto de decisión, y que el proyecto empresarial no tendrá éxito si las personas que aportan su trabajo y su conocimiento no son partícipes de pleno derecho en esas decisiones.

1.3. Modelo de gestión y forma jurídica de la empresa

Es cierto que el cooperativismo bien entendido es una vía interesante de superación de esa dualidad. Sin embargo, en muchas ocasiones, bajo el manto de la cooperativa se siguen las mismas prácticas y dinámicas de poder que en las demás empresas; pasa un poco lo que en la sociedad civil, en la que, porque podemos ir a votar cada cierto tiempo, nos creemos una sociedad democrática y participativa y quizá nada más lejos de la realidad.

Por el contrario, organizaciones con estructura jurídica no cooperativa, tienen hábitos, prácticas e instrumentos concretos que consiguen que todas las personas de la organización sean y se sientan dueñas de la misma: porque conocen toda la información que necesitan sobre la marcha de la empresa; porque disponen de la capacidad de participar y tomar decisiones clave sobre la actividad de la misma; porque comparten los resultados económicos; y porque tienen libertad para pensar, para imaginar, para desarrollar y para proponer.

En conclusión, el contexto en el que se mueve la empresa ha evolucionado radicalmente en los últimos doscientos años y hoy en día la clave del éxito de una organización reside en superar la dualidad empresario–obrero, empresario–trabajador. Las personas son las verdaderas dueñas de la empresa y aquellas organizaciones que sean capaces de adaptar su realidad, no sólo su estructura jurídica y sus formas, sino su fondo, tendrán un éxito garantizado en esta jungla global... Las demás están abocadas irremediablemente a la deslocalización, a la funcionarización y, finalmente, a la desaparición.

2. Koldo: Los líderes...

2.1. Leyendo una entrevista a Richard E. Boyatzis

De las muchas lecturas que con sumo agrado realizo a lo largo de los días, quiero compartir una que creo de alto interés en los tiempos que corren, pero sobre todo creo es adecuada para la visión que en K2K tenemos y de la que, en este caso real expuesto, quienes lideran el grupo comprador de KIZUN han sabido y resultado ser un ejemplo.

En noviembre, en el cuaderno *Negocios* aparece una entrevista con Richard E. Boyatzis, considerado un experto en inteligencia emocional, autor de libros interesantes sobre liderazgo.

Mantiene que el optimismo es clave para la vida, que los políticos y líderes empresariales actuales están desconectados de la gente, y considera que sólo lograremos salir de la crisis económica a través de personas que sepan sintonizar con los demás.

A la pregunta: "¿Cuáles son las características del líder sobresaliente del que ha escrito?", responde: "Los líderes destacados son los que crean una relación con las personas que están alrededor, una relación en la que están sincronizados, incrustados entre ellos. Las personas que establecen estas relaciones crean esperanza alrededor de un objetivo común; crean compasión, no solo propician un equipo que se entiende, sino que se cuida. Son muy respetuosos y sintonizan sus experiencias con las de las otras personas. Además tienen humor y capacidad de juego. Estas cuatro características surgen de la combinación de inteligencia emocional, inteligencia social e inteligencia cognitiva".

"¿Y qué ha pasado con esos líderes en esa crisis?" Responde: "Se han deprimido. Si los líderes empiezan a sentirse atacados, amenazados, ansiosos, el estrés personal sube y sube, su acumulación hace que seamos disonantes, que nos desconectemos del entorno natural. La desconexión es un gran fallo. En condiciones de crisis tenemos estrés agudo, lo que supone subidas y bajadas hormonales que afectan el

procesamiento cognitivo. Lo que hace es cerrarlo, se cierra sobre sí mismo. El estrés crónico o agudo hace que la persona pierda acceso a la mayoría de sus circuitos neuronales, dejando de experimentar neurogénesis, que es la generación de tejido neuronal como adulto. Éste se detiene cuando se está en situaciones de estrés. La capacidad de estar abierto cambia. La visión periférica que normalmente es de 180 a 270 grados, llega a 30 grados. Lo mismo se ve en la apertura a las emociones o a las ideas. Cuando uno empieza a encerrarse, deja de estar abierto a los cambios que se producen en los clientes, los empleados… Y ahora más que nunca necesitamos líderes capaces de crear esperanza, de sintonizar con los demás".

"¿Tenemos líderes para salir de la crisis, que puedan apartar ese pesimismo imperante y darnos esperanza?" Respuesta: "¿Existen? Sí. ¿Están en posición de liderazgo? No lo sé. Puede que no. Pero cuando las personas empiezan a descubrir el poder del optimismo, la esperanza, el cuidar a otro… se dan cuenta de que tienen un alto nivel de importancia en todas las áreas de su vida. Optimismo no significa estupidez".

"¿Cómo se aprende a ser optimista?" Respuesta: "Pensando en lo que es bueno. Parece tonto. Pero no. El cambio siempre empieza por lo ideal, no por el problema. Cualquier esfuerzo dirigido al cambio desarrollado en lo negativo no es sostenible".

"¿Puede hacer uno mismo este cambio en su diálogo interior, sin ayuda?" Respuesta: "No. Necesita ayuda, ninguno de nosotros puede hacerlo solo. No necesitas ni un psicoterapeuta. Lo que necesitas es alguien que te ayude, como un coach o nuestro mejor amigo, lo que solíamos tener antes del teléfono móvil y el e-mail, cuando le dedicábamos tiempo. Los buenos amigos suelen ayudarnos. Hoy tenemos que encontrar un sustituto. Bien crear grupos de amigos que pasan tiempos juntos y se ayudan o bien ir a un coach. Nadie va a realizar un proceso de cambio interno solo".

2.2. *El tao de los líderes*, de John Eider

También he releído con agrado *El tao de los líderes*, que es el *Tao Te Ching* de Lao Tse adaptado a la nueva era. El original es del siglo V a.C. y estaba destinado a los sabios de la época.

Creo es adecuado para los tiempos del consumismo desaforado que impera en la sociedad actual, ya que se centra en tres temas:

1 – La ley natural, o cómo ocurren las cosas.

2 – Una manera de vivir, o cómo vivir en armonía consciente con la ley natural.

3 – Un método de liderazgo, o cómo dirigir o educar a otros de acuerdo con la ley natural.

No sería hoy fácil decir que nuestro estilo de relaciones, que nuestra manera de hacer organización, de hacer futuro es acorde con la ley natural. No parece que sea un método de los que las primeras Escuelas de Negocios hayan tenido por bandera en estos años en los que también han educado en línea con lo acontecido: ser más que los demás.

La idea nace en que debemos ser conscientes de lo que ocurre, cosa difícil si, como decíamos, los líderes y políticos están desconectados de la gente, para lo cual debo prestar atención con una mente abierta. La gente con prejuicios sólo ve aquello que coincide con sus prejuicios.

Me gusta recomendar alguno de mis libros favoritos y aunque en otras ocasiones ha sido *Siddhartha*, ahora recomiendo éste.

No me privaré de resaltar algunas de sus ideas que creo relevantes sobre cómo ejercer el liderazgo y la relación con las personas:

- El líder sabio no presiona para que las cosas ocurran, sino que permite que el proceso se despliegue por sí mismo.
- El líder enseña más con el ejemplo que predicando a los demás cómo deberían ser.

- El líder sabio no busca ni mucho dinero ni mucha alabanza. Sin embargo, halla bastante de ambas.
- La gente aprende mucho cuando está abierta a todo y no sólo a imaginar lo que agrada al maestro.
- Una persona con los pies en la tierra hace lo que necesita hacer con mayor eficacia que la persona que sólo está ocupada.
- El liderazgo lúcido es servicio, no egoísmo.
- De mirar el movimiento del agua, el líder aprende que, en la acción, el momento propicio lo es todo.
- Cuando los miembros de un grupo tienen tiempo para reflexionar, pueden ver con mayor claridad lo esencial de sí mismos y de los demás.
- Mientras más te liberes de tu empeño, y mientras más abierto y receptivo estés, con más facilidad sabrás qué está ocurriendo.
- Recuerda que tu deber es facilitar el proceso de otros. No controles.
- El líder esmeradamente educado tiende a actuar según tal o cual modelo teórico. Mejor es una respuesta directa a lo que ocurre aquí y ahora.
- La mayoría de la gente busca estímulos y novedades, pero el líder sabio prefiere lo común y natural.
- El líder centrado y aterrizado (centro y tierra) puede trabajar sin peligro con gente voluble y con grupos en situaciones críticas.
- El líder centrado y aterrizado tiene estabilidad y conciencia de sí.
- Los miembros del grupo necesitan al líder para guiarse con facilidad. El líder necesita de gente con la cual trabajar y a la cual servir. Si unos y otros no reconocen la mutua necesidad de amarse y respetarse, unos y otros se perderán.

- El líder sabio sabe que es mucho más importante estar satisfecho con lo que está ocurriendo que enfadarse por lo debería ocurrir y no ocurre.
- Si el líder pierde de vista lo que está ocurriendo, las querellas y el miedo devastarán el grupo.
- El líder no juzga a nadie y atiende tanto a la *buena* persona como a la *mala* persona. Ni siquiera importa si la persona miente o dice la verdad. Estar abierto y atento es más importante que juzgar.
- El líder no puede ser seducido por ofrecimientos ni amenazas. La integridad del líder no es idealista, sino que descansa en un conocimiento pragmático de cómo funcionas las cosas.
- Cuantas menos reglas, mejor. Las reglas disminuyen la libertad y la responsabilidad. Imponer reglas es coercitivo y manipulador, lo cual merma espontaneidad y consume la energía del grupo.
- El buen liderazgo consiste en hacer menos y ser más.
- El líder sabio tiene respeto por toda persona y tema que se dirija a él. No desecha ningún encuentro por considerarlo insignificante. Siempre dice la verdad.
- El buen liderazgo consiste en motivar a la gente hacia sus más altos niveles mediante la oferta de oportunidades, no de obligaciones. Así es como ocurren las cosas naturalmente. La vida es una oportunidad, no una obligación.
- Nadie te puede decir qué hacer. En esto consiste tu libertad. En esto consiste tu responsabilidad.
- El líder sabio sigue el orden natural de las cosas y no toma como modelo a la sociedad de consumo.
- Si quieres ser libre, aprende a vivir con sencillez.

Epílogo
Un año después
KOLDO

Hoy ha pasado casi un año desde que esta experiencia que estamos contando tuvo lugar. La crisis golpea con fuerza a casi todas las empresas y a todas las personas, y el futuro está lleno de incertidumbres.

Durante este año, Jabi ha estado en contacto permanente con las tres partes para ayudarlos y facilitar los acuerdos tratados.

Jabi me comentó que en el próximo encuentro estarían los dos hermanos que representaban a la sociedad y cuatro personas en representación de todos los que se integraron en la que es su nueva organización. Sin dudarlo, me apunté al encuentro ya que me hacía verdadera ilusión volver a compartir con aquellas personas los momentos pasados y, por supuesto, conocer de viva voz sus sensaciones y situaciones.

Quedamos a comer con los hermanos un menú en un lugar tranquilo de Bilbao y me alegré de ver de nuevo a Alberto y Carlos con buen aspecto físico y una mirada franca, natural y relajada. Efectivamente, tras mostrarles mi satisfacción por el encuentro, la pregunta fue: “Os veo bien. ¿Qué tal estáis?”. Y la respuesta: “Bien, bien y sobre todo mucho más relajados”.

Una vez en la mesa, y después de hablar de la economía en general y del Athletic en particular, ya que la víspera había ganado en última instancia un partido de UEFA, así como de las aficiones o deportes que practicamos los cuatro –Jabi comenta que tiene que recoger una bici nueva, pero matizando que no pasa de mil euros y no como la mayoría que pasan de los tres, cuatro mil–, pasamos a los temas que tienen que ver con lo que nos une: “Bueno, ¿y cómo lo veis ahora que ha pasado un

año?". Su respuesta es clara: "Un doble sabor; por un lado, nos hubiera gustado haber vivido el proceso que decidimos, pero sin ninguna duda estamos encantados con todas las decisiones que tomamos desde que os conocimos y no nos arrepentimos de nada".

Nosotros les insistimos, una vez más, en que el estilo y la confianza que demostraron desde el principio con nosotros, sin fisuras, fue vital para el éxito del acuerdo.

A las dieciséis horas nos vamos todos al encuentro con las otras cuatro personas para revisar la evolución y decidir sobre algunos pequeños detalles, lo que no llevó más de media hora.

Aclarado esto, entramos en querer conocer cómo les iba, en este momento tan crítico, desde el punto de vista de la actividad. Se les ve optimistas, están con los relevos posibles y alcanzando cotas de producción que antes se consideraban casi normales y que ahora tienen previsto superar si hay pedidos en el futuro. Consideramos que esto está bien, teniendo en cuenta que la actividad media de la industria anda por el sesenta y cinco por ciento. Nos comentan que la mayoría siguen en las mismas instalaciones, excepto los de relaciones con clientes y administración que están en la sede central a unos quince kilómetros.

Comentamos, no estaban todos al corriente, que de las tres empresas cercanas de la competencia, una estaba en concurso y las otras dos con ERE.

Que hayan pasado un año, el peor que se ha conocido en un siglo, sin que hayan sufrido ni rebajas de salarios ni ERE indica, una vez más, que están en buenas manos, con buenos profesionales en la cabeza y una propiedad con las ideas bien claras y una buena visión de futuro. Ellos sí saben que lo importante son las personas.

"Sí, sí, realmente estamos contentos".

"Efectivamente –les indicamos–, tenéis razones para estar contentos. Pero no olvidéis que, en la parte que os tocó, vuestra confianza en nosotros y vuestra unión en la decisión fue lo que realmente facilitó que todo se solucionara, desde el punto de vista formal, en dos meses. Este plazo es muy poco común en una operación a tres partes y con las cifras y en el momento en el que se realizó".

Para todos, incluidos los abogados que prepararon los documentos, todo ello supuso participar en algo realmente innovador y, por tanto, resultó más complejo el darle forma jurídica al acuerdo.

Al despedirnos, volvemos a escuchar su agradecimiento sincero, que por supuesto les devolvimos, ya que vivir esta experiencia, sentir y ver que hay personas comprometidas con la palabra, la ética, el respeto a los demás, la generosidad con palabras mayúsculas… es un lujo que no todos los días se puede disfrutar.

Les pedimos que saluden con cariño a los demás.

Sin ninguna duda, me reafirmo tras este encuentro en que el título pensado desde un principio para contar esta experiencia: “El éxito fue la confianza” es el adecuado.

FELICITACIONES PARA TODAS LAS PERSONAS QUE HAN PARTICIPADO.

«A esto es a lo que como K2K emocionando dedicamos nuestras capacidades y nuestras ilusiones: a que más y más organizaciones, más y más personas también transiten por la senda de lo novedoso, de las oportunidades de la experimentación, de poner en activo los valores y las capacidades innatas que todo ser humano tenemos. Unas capacidades que, en su explosión, son las que nos hacen sentirnos realmente creadores a lo largo de nuestra vida, tanto en el trabajo como en nuestra vivencia familiar y social, en un Nuevo Estilo de Relaciones (NER).»

Koldo Saratxaga

Desde este punto de partida, KIZUN, S.A. emprendió su radical cambio organizativo, basado en todas sus personas y con la confianza en K2K emocionando, especialmente en Koldo Saratxaga, como líder y asesor de la visión global de futuro del proyecto —al igual que de todos los proyectos en K2K emocionando—, en Jabi Salcedo, como su Coordinador General, y en Ainara Saratxaga y Unai Mendikote, como colaboradores cercanos.

Todo ello ha quedado reflejado en estas páginas, junto con la decisión tomada tras un año de andadura y la situación actual de KIZUN, S.A., siempre en el contexto de la demoledora crisis de 2008.

Este libro ha nacido del deseo de dar a conocer la forma como se ha desarrollado esta profunda vivencia hasta culminarse con éxito. Un éxito que se resume en una clave: confianza entre todos sus actores.



KOLDO SARATXAGA (Sopuerta, 1947) es el promotor de K2K emocionando y de gbe-ner Elkartea (Construyendo una nueva sociedad con un nuevo estilo de relaciones). En su conocida trayectoria, enmarcada en la economía social, destaca el haber convertido a Irizar, S.Coop. en una de las organizaciones más eficientes de Europa, según *The Economist*. Un logro alcanzado mediante un estilo original de liderazgo que Koldo Saratxaga ha denominado Nuevo Estilo de Relaciones (NER) y cuya innovación le ha conducido a la investigación académica y las aulas de la Harvard Business School. En la actividad de Koldo Saratxaga ocupan un importante lugar la docencia universitaria y su participación como conferenciante en encuentros profesionales y empresariales del máximo nivel.



JABI SALCEDO (Bilbao, 1961) forma parte del equipo de Koldo Saratxaga en K2K emocionando, donde participa en la implantación del Nuevo Estilo de Relaciones (NER) en Lancor, S.L., Laminaciones Vizcaya, S.A. y Ekin, S.Coop. Es, además, Socio Coordinador del Área de Asesoramiento en la Gestión de Proyectos del Grupo Hernández Zubizarreta y Socio fundador en 2009 de gbe-ner Elkartea. Anteriormente, ha desarrollado una amplia trayectoria como alto directivo en diversas firmas multinacionales de los sectores papelero y de energía.